



**Magisteruppsats  
FEK591  
VT 2005**

# **Category Management: Framtiden för Dagligvarubranschen?**

**Författare:**  
Jessica Nilsson  
Kristina Roce

**Handledare:**  
Ingmar Tufvesson

<b>Uppsatsens titel:</b>	Category Management: Framtiden för Dagligvarubranschen?
<b>Seminariedatum:</b>	2005-06-07
<b>Ämne/kurs:</b>	FEK 591 Magisterseminarium, Marknadsföring 10 poäng.
<b>Författare:</b>	Jessica Nilsson och Kristina Roce
<b>Handledare:</b>	Ingmar Tufvesson
<b>Fem nyckelord:</b>	ECR, Category Management, samarbete, information och kund/konsument.
<b>Syfte:</b>	Syftet med vår magisteruppsats är att utreda hur involverade parter idag inom dagligvarubranschen i Sverige upplever Category Management. Syftet är även att belysa implikationer samt potentialer inom ramen för Category Management inom den svenska dagligvarubranschen.
<b>Metod:</b>	Vi har arbetat utifrån kvalitativ metod och genomfört både personliga intervjuer samt telefonintervjuer. Vårt empiriska material har därefter varit underlag vid den teoretiska kopplingen.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Vi använder oss av litteratur kopplat till Category Management.
<b>Empiri:</b>	Vi har utfört personliga intervjuer med involverade aktörer inom den svenska dagligvarubranschen.
<b>Slutsatser:</b>	Category Management är en överlevnadsstrategi för detaljister om de vill överleva långsiktigt i samma butiksform med helhetslösningar som de har idag. Det är ett måste att parterna i Category Management accepterar samt gör klara avgränsningar gällande vilken information som ska delas dem sinsemellan och först därefter kommer det vara möjligt att bygga relationer på tillit. Det ömsesidiga beroendet mellan detaljist och producent bör tas på allvar, för ingen av de båda parterna klarar ensam av att tillfredsställa konsumenten fullt ut. På vilket djup Category Management samarbetet bör ligga är däremot företags- och personrelaterat. Det vore gynnsamt för involverade parter i Category Management att litteratur och praktik blir mer överensstämmande, så att tillgängliga resurser kan investeras optimalt utifrån ett kund- och konsumentperspektiv.

**Title:** Category Management: The future for the fast moving consumer goods industry?

**Seminar date:** 2005-06-07

**Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS). Major Marketing.

**Authors:** Jessica Nilsson and Kristina Roce

**Advisor:** Ingmar Tufvesson

**Five key words:** ECR, Category Management, cooperation, information and customer/consumer.

**Purpose:** Our purpose with this thesis is to investigate how involved parties, in the fast moving consumer goods industry in Sweden, experience Category Management. The purpose is also to examine potentials and implications concerning Category Management in the Swedish fast moving consumer goods industry.

**Methodology:** Qualitative research, including both personal interviews and interviews over the phone.

**Theoretical perspectives:** Category Management literature.

**Empirical foundation:** We have interviewed parties involved in Category Management in the Swedish fast moving consumer goods industry. The parties we have interviewed are retailers, suppliers and consultants.

**Conclusions:** The first conclusion in our thesis is that Category Management is a strategy for retailers if they strive to survive long-term with the same kind of stores they have today. Our second conclusion is that it is essential that the involved parties at the beginning of the Category Management cooperation determine which kinds of information to share and by doing this trust can be established between the parties. The third conclusion concerns the interdependence between retailer and supplier and how no party alone manage to satisfy the consumer. Furthermore, the formation of Category Management cooperation is related to the company and persons involved. The fourth conclusion, the literature and the practice should become equivalent so that resources can be placed accurately from a customer and consumer perspective.

## Förord

Vi skulle vilja rikta stort tack till samtliga företagsrepresentanter för trevligt bemötande samt att de ställt upp på att delge oss sina erfarenheter angående Category Management, vilket möjliggjort vår magisteruppsats.

Vi skulle även vilja tacka Ingmar Tufvesson, vår handledare som bidragit med goda råd, vägledning samt givande tankeställare.

Vi har av våra respektive familjer fått stöd och förståelse i ett intensivt magisteruppsatsarbete.

Sist men inte minst, vill vi tacka varandra för många skratt, tålamodsprövande situationer och ett roligt och disciplinerat samarbete.

Lund 2005-05-31

Jessica Nilsson

Kristina Roce

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1	BAKGRUND	7
1.2	CATEGORY MANAGEMENT	8
1.3	PROBLEMDISKUSSION	9
1.4	SYFTE	11
1.5	AVGRÄNSNINGAR	11
1.6	DISPOSITION	11
<b>2</b>	<b>TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b>	<b>12</b>
2.1	KVALITATIV METOD	12
2.1.1	<i>Perspektiv</i>	12
2.1.2	<i>Litteratursökning</i>	13
2.1.3	<i>Val av respondenter</i>	13
2.1.4	<i>Intervjuguide</i>	14
2.1.5	<i>Intervjuform</i>	15
2.1.6	<i>Analys och tolkning av intervjuer</i>	16
2.2	METODKOMMENTARER OCH KÄLLKRITIK	17
<b>3</b>	<b>LITTERATURGENOMGÅNG</b>	<b>18</b>
3.1	CATEGORY MANAGEMENT	18
3.1.1	<i>Category Management komponenter</i>	18
3.1.2	<i>Kärnkomponenter</i>	18
3.1.3	<i>Stödjande komponenter</i>	20
3.2	FORSKNINGSOMRÅDET CATEGORY MANAGEMENT	21
3.2.1	<i>Produktkategori samt sortiment</i>	21
3.2.2	<i>Information</i>	22
3.2.3	<i>Relationer</i>	23
3.2.4	<i>Produktfokus vs. kundfokus</i>	26
<b>4</b>	<b>ÅTERGIVNING AV INTERVJUER</b>	<b>28</b>
4.1	DETALJISTER	28
4.1.1	<i>Produktkategori samt sortiment</i>	28
4.1.2	<i>Information</i>	28
4.1.3	<i>Relationer</i>	29
4.1.4	<i>Fokus</i>	30
4.1.5	<i>Framtidsutsikter</i>	30
4.2	PRODUCENTER	31
4.2.1	<i>Produktkategori samt sortiment</i>	31
4.2.2	<i>Information</i>	31
4.2.3	<i>Relationer</i>	32
4.2.4	<i>Fokus</i>	34
4.2.5	<i>Framtidsutsikter</i>	35
4.3	KONSULTER	35
4.3.1	<i>Produktkategori samt sortiment</i>	35
4.3.2	<i>Information</i>	36
4.3.3	<i>Relationer</i>	36
4.3.4	<i>Fokus</i>	37
4.3.5	<i>Framtidsutsikter</i>	37
<b>5</b>	<b>ANALYS</b>	<b>39</b>
5.1	PRODUKTKATEGORI SAMT SORTIMENT	39
5.2	INFORMATION	40
5.3	RELATIONER	42
5.4	FOKUS	44
5.5	FRAMTIDSUTSIKTER	46
<b>6</b>	<b>DISKUSSION OCH SLUTSATSER</b>	<b>47</b>

6.1	DISKUSSION.....	47
6.2	SLUTSATSER.....	51
6.3	BIDRAG.....	52
6.4	VIDARE FORSKNING.....	52
<b>7</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>53</b>
7.1	LITTERATUR.....	53
7.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	55
7.3	MUNTliga KÄLLOR.....	55
<b>8</b>	<b>BILAGOR.....</b>	<b>56</b>

# 1 Inledning

Vi börjar med att förtydliga vissa ord som vi anser behöver förtydligas då dessa är huvudbegrepp i uppsatsen.

Category Management är en del av Efficient Consumer Response, (ECR). Category Management innebär ett detaljist och producentsamarbete med målet att optimera produktkategorier i butik. Produktkategorier bör leva upp till konsumentens uppfattning om vad kategorin ska inkludera. Vi kommer i vår magisteruppsats använda oss av den internationellt engelskspråkiga förkortningen ECR. ECR och Category Management är två inarbetade begrepp vilka även används i Sverige. Med hänsyn till detta översätter vi inte ECR respektive Category Management. I vår magisteruppsats använder vi oss av ordet konsument när vi syftar på slutkund som i slutändan är den som konsumerar produkten. Vid de tillfällen ordet kund återfinns i vår löpande text avses detaljist utifrån producentens perspektiv. Vi använder oss enbart av begreppen producent respektive detaljist. Då vi citerar har vi overseende med att orden leverantör respektive handel brukas eftersom innebörden är densamma.

## 1.1 Bakgrund

Vi börjar med att förklara ECR och dess uppkomst då Category Management är en del av ECR. På den svenska hemsidan för ECR finns följande definition av begreppet:

*"ECR är ett synsätt och arbetssätt för att samordna olika aspekter på varu- och informationsflödet med konsumenten i fokus i hela flödet. ECR handlar om att företag arbetar tillsammans för att integrera sina verksamheter och eliminera barriärer som påverkar deras förmåga att tillfredsställa konsumenter och driva ut onödiga kostnader."* (www.ecrsverige.se)

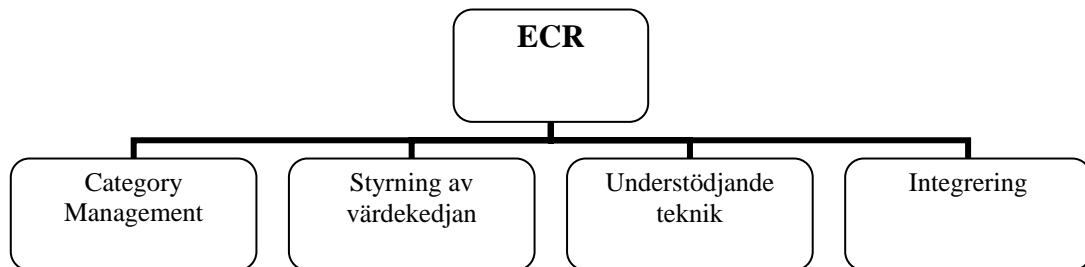
I början av 1990-talet myntades begreppet Efficient Consumer Response (ECR) i USA, som utvecklades som ett svar på förändringar av den amerikanska marknadens villkor. Dagligvarubranschen kännetecknades då av låg tillväxt, hård konkurrens, ökat tryck från konsumenterna och utveckling av nya försäljningskanaler, det vill säga lågpriskedjor. Nya effektiva aktörer, såsom Wal-Mart, hade gått in på marknaden och det traditionella förhållandet mellan detaljist och producent höll på att förändras. Branschens aktörer fokuserade på att göra affärer och höll på att glömma bort konsumentens behov. (ECR Sverige)

Detaljister hade från början en stark motivation att ingå i ECR-samarbete. Det var ett sätt att skydda sig mot den ökade konkurrensen inom dagligvarubranschen. ECR-samarbete var också ett sätt att skydda sig mot den massiva ineffektiviteten i branschen som lett till prisökningar, ett sortiment som inte motsvarade konsumenters förväntningar, varor som är tillfälligt slut och misslyckade produktlanseringar. Detta ledde till minskad inköpslojalitet hos konsumenter och

minskad försäljning i kategori efter kategori hos detaljister inom dagligvarubranschen. (Blattberg 1995)

När ECR lanserades fick det stor spridning och detta berodde till stor del på de framgångar som Wal-Mart visat på den amerikanska marknaden. Affärskonsulter, detaljister och producenter investerade mycket energi och pengar vid införandet av ECR. ECR innebar löften om ökad effektivitet och lönsamhet. (Kurt Salmon Associates 1993)

ECR består av fyra delar och dessa är Category Management, Styrning av värdekedjan, Understödjande teknik samt Integrering (ECR Nederländerna). Många affärskonsulter anser att det krävs en grundläggande form av Category Management för att optimalt kunna tillämpa ECR (Mathews 1996).



Figur 1.1 Modifiering av ECRs fyra delar.

Källa: [http://www.ecr.nl/Main.php?pag=Ecr\\_concept/category\\_management/index.php](http://www.ecr.nl/Main.php?pag=Ecr_concept/category_management/index.php)

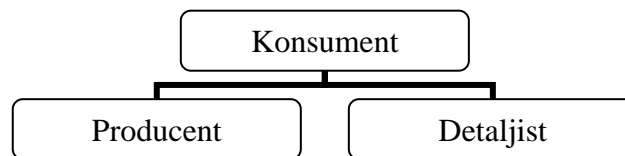
## 1.2 Category Management

Category Management är en av hörnstenarna i ECR och är utformad till att hjälpa detaljister att få rätt produktmix, till rätt pris med rätt promotion och på rätt plats (Gruen & Shah 2000). Category Management innebär, enligt Verra (1998), ett sätt att se produkter, inte som enskilda produkter, utan som produktkategorier genom att finna gemensam nämnare, som exempelvis kategorin snacks. Kategorin snacks skulle kunna innefatta exempelvis, chips, salta pinnar, jordnötter och dipp från olika producenter. Produkterna inom kategorin snacks placeras sida vid sida i butik för att på så vis skapa en helhetslösning för kunden. I enlighet med Dupre och Gruen (2004) så är Category Management en detaljist- och producentprocess där de involverade parterna styr produktkategorier som strategiska affärsenheter. Denna process sker med målsättningen att förbättra försäljnings- och vinstresultat genom att fokusera på konsumentens behov. En kategoris definition bestäms utifrån konsumentens perception av produkter. (Dupre & Gruen 2004) Enligt The Partnering Group, Nordic (1996) är definitionen på Category Management:

*”Category Management är en affärsprocess där handeln och leverantörer gemensamt hanterar kategorier som strategiska affärsenheter med målet att nå bättre lönsamhet genom att leverera värde till konsumenten.”*



I linje med ovanstående definition innebär Category Management ett nära samarbete mellan producenter och detaljister. Samarbetet bör bygga på förtroende mellan parterna, med mål att möta konsumentens behov (Gruen & Shah 2000). Syftet med Category Management är att detaljistens försäljning och vinst maximeras genom en optimal mix av varumärken, kunskap och prissättning. Den optimala mixen bestäms utifrån ett konsumentperspektiv och baseras på tidigare försäljningsdata. Dupre och Gruen (2004) Enligt Gruen och Shah (2000) samt Blattberg (1995) utvecklades Category Management som en strategi för att detaljister skulle kunna konkurrera framgångsrikt om konsumentens lojalitet och pengar inom respektive kategori. Category Management är emellertid inte enbart en affärsprocess som detaljister kan dra nytta av, utan även producenter har liknande optimeringsarbete, exempelvis logistikförbättringar, agerande gällande promotion och nya produkter. (Verra 1997)



Figur 1.2 Modifiering av relationer i Category Management. Källa: The Partnering Group, Nordic 1996.

### 1.3 Problemdiskussion

De relativt snabba vinsterna med att tillämpa ECR är framförallt baserade på effektiviserad administration och lagerhållning. ECR och IT har exempelvis möjliggjort en orderhantering som innebär att lagren minimerats, att lageromsättningen ökats och att leveranser sker vid behov även inom dagligvarubranschen. De mer långsiktiga vinsterna kommer av sortimenteffektivisering, färre felaktiga produktlanseringar, gemensam promotion, varor som är tillfälligt slut i mindre utsträckning jämfört med tidigare och så vidare. Litteratur angående Category Management, som en del av ECR, lyfter fram att tillämpning av denna process har gett administrativa och logistiska vinster. Däremot har inte de samordningsvinster som Category Management skulle ge gällande produktlansering, promotion och sortimentet, av olika anledningar varit lika stora. En anledning till detta som litteraturen tar upp är till exempel att detaljister och producenter inte kan samarbeta utan att opportunist och maktspel kommer in i bilden, vilket visar sig exempelvis genom att de inte delar med sig av information. Andra anledningar är missade möjligheter till minskade kostnader, ökade marginaler samt minskad konsumenttillfredsställelse. (Gruen & Shah 2000, Dupre & Gruen 2004)

Som vi ovan nämnt är effektivisering av sortimentet ett viktigt mål för Category Management arbetet då detaljister kan minska sina kostnader och öka sin vinst genom att optimera sitt sortiment. (Kurt Salmon Associates 1993) Minskad andel

varor som är tillfälligt slut är också ett viktigt mål för arbetet med Category Management (Corsten & Gruen 2004).

ECR och IT underlättade inte enbart orderhantering utan möjliggjorde även att detaljister genom olika datasystem fick tillgång till information om konsumentens efterfrågan och inköpsbeteende. Detta orsakade att relationsförhållandet mellan detaljist och producent förändrades, de hade nu båda information som gagnade den andra parten. Producenter hade sedan tidigare informationsövertag gällande exempelvis produkter. Införandet av Category Management innebar att både detaljist och producent skulle börja dela med sig av information som av producenterna tidigare till viss del hade betraktats som affärshemligheter. (Dalin et al 1998) Detaljisternas nya information var värdefull vilket även producenter hade stor nytta av att få ta del av. Informationsdelning blev en av de största drivkrafterna för satsningen på ECR och därmed Category Management. (Apéria 2001, Gruen & Shah 2000)

I Category Management är människan viktig som anställd, kund och konsument. Därför kan en svårighet för att Category Management ska fungera effektivt ligga i organisationen, det vill säga om företagsledningen inte lyckas genomsyra hela den egna organisationen med Category Management. En annan problematik som tas upp i den lästa litteraturen är att produkten hamnar i fokus i stället för människan när ECR och Category Management införs. (Mathews 1996, Mitchell 2001)

Category Management, används i stor utsträckning av detaljister och producenter i utlandet såväl i Sverige. Vid genomgång av litteratur och forum angående ECR och Category Management fann vi lite forskning om Category Management baserad på företag i Sverige. Vi hittade verk av Apéria (2001) och Dalin (1998) som studerat Category Management på den svenska marknaden. Den mesta litteratur vi studerat kommer dock från övriga världen, vilket gav upphov till vårt intresse av att utvärdera Category Management på några företag på den svenska marknaden.

Problemdiskussionen leder oss fram till följande frågor som stöd i processen för att få kännedom om Category Management:

- Vad innebär Category Management för produktkategorier samt sortimentet?
- Delar detaljister och producenter information i Category Managementsamarbetet?
- Hur fungerar Category Managementsamarbetet mellan detaljister och producenter?
- Var ligger fokus i Category Management?
- Hur ser framtiden ut för Category Management inom den svenska dagligvarubranschen?

## 1.4 Syfte

Syftet med vår magisteruppsats är att utreda hur involverade parter idag inom dagligvarubranschen i Sverige upplever Category Management.

Syftet är även att belysa implikationer samt potentialer inom ramen för Category Management inom den svenska dagligvarubranschen.

## 1.5 Avgränsningar

Vi ska i vår magisteruppsats fokusera på en del av ECR, nämligen Category Management.

Vi kommer enbart att fokusera på den svenska dagligvarubranschen då det där råder brist på studier angående Category Management.

Vi ska studera detaljister samt producenter då de båda är integrerade i Category Managementprocessen.

Vi benämner detaljist enbart som detaljist utan hänsyn till att de även marknadsför egna varumärken.

## 1.6 Disposition

Kapitel 2 Tillvägagångssätt

Vi börjar med att presentera hur vi har gått tillväga med uppsatsskrivandets möjligheter och prövningar.

Kapitel 3 Litteraturgenomgång

Här förklarar vi vad Category Management är, hur forskningsområdet ser ut och introducerar litteratur vi anser har koppling till Category Management. Med andra ord tar vi upp sådan teori som vi anser är nödvändig som stöd då vi analyserar vårt empiriska material.

Kapitel 4 Återgivning av intervjuer

Vårt empiriska material sammanställs i detta kapitel och är strukturerat utifrån dels vilken av våra tre respondentgrupper de tillhör, detaljist, producent eller konsult, dels aktuellt ämnesområde.

Kapitel 5 Analys

I detta kapitel analyserar vi det insamlade empiriska materialet utifrån litteraturen.

Kapitel 6 Slutdiskussion

I denna sista del i magisteruppsatsen för vi en diskussion och presenterar de slutsatser som vi har kommit fram till avseende vårt syfte.

## 2 Tillvägagångssätt

Vår magisteruppsats bygger på en rapport angående Category Management som Hallström och Nilsson (2005) skrev i kursen Marknadsföringsteoretiska perspektiv, Lunds Universitet. Denna rapport *Category Management: Vad blev resultatet?* väckte hos oss idéer till ämne som skulle vara intressant att vidareutveckla och vi har i denna magisteruppsats använt oss av delar av den nämnda rapporten. Vår litteratur består av artiklar, böcker samt tidigare uppsatser gjorda inom ämnesområdet Category Management som vi kommit över via olika databaser som Vega, Lovisa, Elin och Libris. Sökmotorer såsom Google och Yahoo har vi även använt oss av vid informationssökning.

### 2.1 Kvalitativ metod

Den kvalitativa metoden är mest lämpad för vårt syfte då vi eftersträvar att inhämta kunskap om och förstå de egenskaper som Category Management har inom den svenska dagligvarubranschen. Den kvalitativa metoden är även mest lämpad då vi vill särskilja och urskilja varierande mönster hos involverade parter. (Svensson & Starrin 1996, Trost 1997) Vi kommer att genomföra personliga intervjuer för att få det material vi behöver för att uppfylla syftet med denna magisteruppsats. Om vi till exempel velat studera hur många som ser implikationer eller potentialer med att använda sig av Category Management hade vi istället valt att använda kvantitativ metod (Trost 1997).

#### 2.1.1 Perspektiv

Referensramen vi utgår ifrån baseras på våra kunskaper dels innan, dels under studietiden i huvudämnet företagsekonomi. Vi hade inga, varken praktiska eller teoretiska, erfarenheter kopplade till ECR och Category Management förrän Hallström och Nilsson (2005) genomförde en examinationsuppgift inom detta ämne i magisterkursen Marknadsföringsteoretiska perspektiv.

Vår teoretiska förförståelse för Category Management har sin utgångspunkt i vad författarna Holme och Solvang (1997) benämner kognitiv cirkel medan fördomar baserade på våra egna sociala värderingar går under benämningen normativ cirkel. Dessa två nämnda cirklar kallas för hermeneutiska cirklar och då vi arbetar utifrån en kvalitativ metod kan en kamp mellan kognitivt respektive normativt växelspel utspelas i exempelvis genomförandeprocessen vid insamlandet av information. (Holme & Solvang 1997) Vi har därför under uppsatsskrivandet medvetet strävat efter ett objektivet förhållningssätt till vårt valda ämnesområde Category Management och våra respondenter. Strävan efter objektivitet har gett sig uttryck i att presentera uppsatsämnet för respondenterna utan vare sig personliga värderingar eller teorifokusering. Vi har även eftersträvat att inte vinkla vårt material och försökt arbeta med ett öppet sinne.

Vi har även eftersträvat att upprätthålla objektivitet till det valda ämnesområdet genom att vi som uppsatsförfattare kontinuerligt ifrågasatt varandras resonemang och formuleringar. Ifrågasättandet har bidragit till dels att vi hållit fokus på vad vi anser vara relevant i vår magisteruppsats, dels att se ifall vi har lyckats uttrycka våra tankar i ord. Detta förfarande anser Starrin et al (1991) vara ett givande arbetssätt då vi som uppsatsförfattare får distans till vår studie och kan komma med nya värdefulla synpunkter.

### 2.1.2 Litteratursökning

Vi har använt oss av Lunds Universitets bibliotek och deras sökdbaser då vi letat efter forskningsartiklar och branschtidningar gällande ECR och Category Management. Forskningsartiklarna gav oss dessutom referenslistor att använda för att hitta nya artiklar. Vi har läst och sammanställt de artiklar som gav oss en bred och generell inblick i området. De artiklar som mer i detalj behandlade enbart en liten del av Category Management valde vi att utesluta om den inte behövdes för att göra vår litteraturgenomgång fullständig med hänsyn till det empiriska materialet. Vi har inkluderat litteratur som inte är direkt kopplat till Category Management men som ändå känns nödvändig för att få en helhet kring faktorer som rör Category Managementsamarbetet.

### 2.1.3 Val av respondenter

I linje med magisteruppsatsens syfte var det en förutsättning att våra respondenter var; i) involverade i Category Managementprocessen ii) aktörer inom den svenska dagligvarubranschen.

Vi arbetade med tre olika respondentgrupper, nämligen detaljister, producenter och konsulter för att möta vårt syfte och få en enhetlig bild av Category Managementprocessen.

Vårt val av detaljister är ett resultat av ett begränsat antal aktörer på den svenska dagligvarumarknaden. Vi fick kontakt med representanter från tre av de största aktörerna, nämligen Axfood, Coop och ICA Sverige AB. Den fjärde stora aktören på marknaden, Bergendahls valde att avstå från medverkan på grund av tidsbrist. Vi anser att Bergendahls bortfall inte påverkar vårt empiriska material i den utsträckningen att syftet inte uppfylls då vi har tre av marknadens stora aktörer med i studien. Intervjuer med representanter från detaljisterna har genomförts med:

- Mats Beijmyr, Kategoriansvarig för färskvaror. Axfood. Ordförande ECR Sverige.
- Per Rosengren, Nationell dagligvaruchef Norden. Coop.
- Charlotte Irhmark, Kategoristyrare. ICA Sverige AB

Gällande producenter finns det ett större utbud att välja bland och här har vi utgått ifrån företag som geografiskt finns inom räckhåll för att öka möjligheten till personliga intervjuer. Intresset från producenter att medverka i vår studie var stort och vi fick på grund av tidsbrist avgränsa oss till att intervjua representanter från

fem olika företag. Intervjuer med representanter från producenter har genomförts med:

- Lars-Göran Nordström, Marknadschef Konsument. Danisco Sugar.
- Tina Westberg, Senior Brand Manager. Findus Sverige AB.
- Lars-Göran Nilsson, Category Manager. Procordia Food AB.
- Christopher Neset, Space Manager. Procordia Food AB.
- Martin Linde, Marknadsdirektör. Sardus Chark & Deli.
- Sofia Hylén, Category Sales Development Manager. Zoégas Kaffe AB.

Vi har även genomfört intervjuer med personer som endast indirekt arbetar med Category Management, det vill säga de är varken producenter eller detaljister. Valet att ta in konsulter som respondenter beror på att vi ville få synvinklar från personer som arbetar med Category Management från utsidan. Konsulterna ACNielsen AB och Gfk Sverige AB kom vi först i kontakt med då vi via Internet sökte på begreppet Category Management. Vår tredje konsult från Movement Research & Consulting Nordic AB kom vi i kontakt med via några av de producenter vi intervjuat. Intervjuer med representanter från marknadsundersökningsföretag har genomförts med:

- Marina Lindström, Merchandising Services Manager, ACNielsen AB.
- Bo Engström, Market Unit Manager. Gfk Sverige AB.
- Jan Högberg, Konsult. Movement Research & Consulting Nordic AB.

#### 2.1.4 Intervjuguide

Vår litteraturgenomgång tar upp olika aspekter som är viktiga gällande Category Management och dessa aspekter har gett oss uppslag till vår intervjuguide. Vi har även funnit inspiration till strukturen på vår intervjuguide i en tidigare gjord magisteruppsats, närmare bestämt *Category Management: En studie av dess påverkan på relationer inom den svenska dagligvarubranschen* (Dalín et al 1998). Några av de intervjufrågor, som Dalín et al (1998) har lagt som bilaga i sitt arbete, har legat till grund för vår intervjuguide. Frågorna har dock omarbetats för att gå i linje med vårt syfte. Frågorna vi använt oss av är till viss del standardiserade, det vill säga att vi använde samma frågor till alla respondenter från detaljist- respektive producentgruppen. Vi lät emellertid respondenterna styra ordningsföljden. Detta förfarande går i linje med det resonemang Trost (1997) för avseende standardiserade frågor. Vissa av frågorna ställde vi inte till våra konsultrespondenter då vi ansåg att de inte var lämpade för dem utifrån deras roll i arbetet med Category Management. Vi anser att våra frågor är strukturerade enligt Trost (1997), det vill säga att de alla är kopplade till ämnet Category Management. För att uppnå ökad objektivitet i vårt förhållningssätt till respondenterna har vi så långt det gått använt oss av öppna frågor (Holme & Solvang 1997). Öppna frågor är mer eller mindre ett måste då vårt syfte är att belysa hur respondenterna upplever Category Management och på så sätt ta fram deras aspekter.

### 2.1.5 Intervjuform

Vår första kontakt med respektive respondent har varit via telefon. Detta för att snabbt få en bekräftelse att det fanns vilja och möjlighet att hjälpa oss med material till vår magisteruppsats då vi arbetar under tidspress, det krävdes att vi kontinuerligt planerade vårt upplägg. Efter att respondenterna visat intresse att ställa upp i vår studie har vi mejlat ett utkast av vårt arbete. Detta utkast innehöll inledning, problemformulering, syfte samt en överblick över de intervjuområden vi är intresserade av. Detta förfarande går i linje med vad Andersen (1998) i sin bok ger som råd då personliga intervjuer ska användas. Ett av råden är att skicka ett introducerande brev till respondenten där det kommer fram vilket undersökningssyftet är. Vår överblick bifogades dels på önskan av respondenterna, dels för att ge respondenterna inblick i våra intresseområden utan att styra dem med på förhand konstruerade frågor.

Från vår första kontakt till vår sista kontakt med respondenterna har vi uppsatsförfattare, i linje med vad Holme och Solvang (1997) rekommenderar, sinsemellan diskuterat och medvetet strävat efter att inte formulera oss på ett sätt som kan tolkas vara en konsekvens av subjektiva uppfattningar. Detta förfarande har exempelvis återspeglats i sättet vi lagt fram vårt uppsatsämne samt gällande följdfrågor under intervjuerna. Vi har under alla intervjuer anpassat oss till den aktuella respondenten både tidsmässigt och hänseende frågorna. Vi har till exempel vikit av från den uppställda intervjuguiden då det framkommit intressanta aspekter som vi från början inte inkluderat i vår mall, för att på så vis kunna spinna vidare på dessa resonemang, i enlighet med Starrin et al (1991) samt Trost (1997) När ovan nämnda intressanta aspekter dykt upp har vi även följt upp dessa tankar på redan genomförda intervjuer och återigen kontaktat respondenterna, detta i syfte för att erhålla mer substans i vårt insamlade material. Holme och Solvang (1997) visar att kvalitativa intervjuer är flexibla då de ger möjlighet att komplettera det empiriska materialet genom att höra av sig till respondenterna igen. Vi har därför i intervjuernas avslutande skede frågat respondenterna om det går bra att vi återkommer ifall vi skulle behöva komplettera vårt material.

Vi har använt oss både av personliga intervjuer och av telefonintervjuer, vilket beror på dels närheten till våra respondenter, dels tidsaspekten, då våra respondenter i stor utsträckning befinner sig på resande fot. Varje intervju tog mellan 30 till 60 minuter beroende på hur mycket tid respondenten kunde avvara, vilket går i linje med Andersens (1997) uppfattning om tid på en kvalitativ intervju. Vi har haft personliga möten med de respondenter som har varit geografiskt tillgängliga och övriga har vi fått intervju över telefon. Vi har vid varje intervju varit med båda två, framförallt som stöd då vi båda är ovana intervjuare. Trost (1997) anser att detta är en bra strategi för dem som inte är vana, men han poängterar att respondenten kan känna sig i underläge med två personer som utför intervjun. Vi kom fram till att detta inte torde vara något problem då vi intervjuade respondenter som till exempel är vana att göra presentationer för flera människor åt gången. Telefonintervjuer kan minska

eventuella intervjuareffekter, det vill säga då intervjuarens fysiska närvaro påverkar respondentens svar (Jacobsen 2002). Vi upplevde dock en del nackdelar med att intervjua över telefon, vi hade svårt att få ett naturligt flyt då vi till exempel inte kunde observera våra respondenters kroppsspråk. Det var även svårt att veta om respondenten tog tankepaus eller om de var klara med sitt svar. Enligt Anderson (1998) kan telefonintervjuer bli mindre tillförlitliga då ett förtroende mellan intervjuaren och respondenten är svårare att bygga upp utan den personliga kontakten.

Oavsett ifall vi har genomfört personlig intervju eller intervjun över telefon så har vi till alla intervjuer utom två använt oss av inspelningsutrustning samt skrivit anteckningar. Skälet till att den ena respondentens intervju inte spelades in var att respondenten valde att möta oss ute och ljudnivån var där för hög. Den andra intervjun som inte spelades in berodde på att respondenten gav oss en utförlig presentation innan vi började ställa frågorna, så vi ansåg oss ha hunnit anteckna allt vi behövde. Det kan ha både sina för- och nackdelar att spela in en intervju och Trost (1997) skriver exempelvis att respondenter kan känna sig besvärade av detta. Vi frågade dock varje respondent om det gick bra att vi spelade in intervjun vilket det var hos de respondenter som blev inspelade och vi märkte inga tendenser på att de var besvärade. Det underlättade för oss att sammanställa empirin då vi hade inspelat material, vi hade emellertid även våra anteckningar för att snabbt efter genomförd intervju få en överskådlig blick av det empiriska materialet.

### 2.1.6 Analys och tolkning av intervjuer

Vi har direkt efter varje genomförd intervju skrivit ner och påbörjat att strukturera materialet för att på så vis kunna reflektera över intervjun, och i de fall vi ansett det vara motiverande utveckla vår intervjumall. Precis som Svensson och Starrin (1996) resonerar blir intervjufrågorna mer genomarbetade och dessutom ökar medvetenheten kring magisteruppsatsens syfte genom detta förfarande.

Återgivningen av intervjuerna var ett arbete som krävde tålamod och efter bearbetning av vårt material fann vi aspekter som kunde härledas till vår litteratur. Dessa aspekter möjliggjorde kategorisering av materialet. För att få en överblick och möjlighet till att komplettera eventuella luckor i materialet har vi bearbetat det empiriska materialet med respondenternas korrekta namn vilket även underlättade strukturen i analysen. När vi gick igenom vårt empiriska material letade vi efter mönster men även efter brist på mönster som kunde föra vår analys framåt. Vi gjorde en mall i Excel och kunde där lätt föra aspekter fram och tillbaka samt lägga till nya aspekter då vi ansåg det vara relevant. Vårt tillvägagångssätt stödjer sig på Andersen (1998) som förordar att när kategorisering är gjord tar man därefter reda på hur relationerna mellan aspekterna ser ut, och ur detta utmynnar analysen. Vi valde att presentera vårt empiriska material genom att väva samman de olika respondenternas aspekter inom varje ämnesområde för att ge läsbarhet och förhoppningsvis även öka spänningsvärdet för läsaren. Kategoriseringen av respondenternas aspekter gav oss även en bra struktur till analysen. Det blev i



analysen lättare att koppla det empiriska materialet till litteraturen då de hade samma upplägg och ur detta utvecklades slutsatser.

Vi har sinsemellan diskuterat vid upprepade tillfällen hur vi i vår uppsats ska referera till våra respondenter. Vårt slutgiltiga val stod mellan att antingen använda oss av korrekt namn då vi fått allas tillåtelse att göra detta eller vid att benämna dem efter den gruppen av respondenter de tillhör. När vårt empiriska material var fullständigt beslöt vi oss för att i återgivningen av intervjuerna och analysen referera till respondenterna enbart utifrån korrekt respondentgrupp. Valet föll på anonymitet av främst två anledningar, det är för magisteruppsatsens syfte oväsentligt vem som säger vad då vi belyser erfarenheter av Category Management. Vi ansåg det finnas risk att fokus läggs på vem som säger vad snarare än det budskap vi vill föra fram. Den andra anledningen för anonymitet är att vi inte på något sätt vill peka ut någon respondent. I vårt kapitel, Återgivning av intervjuer, återger vi alltså det insamlade materialet genom att benämna respondenterna utifrån korrekt kategori samt ett slumpmässigt nummer utan någon som helst inbördes betydelse. Vi har valt att i anonymiteten referera till representanterna som respektive företagsnamn, vi anser oss kunna förenkla på detta sätt då respondenterna delger oss sina arbetserfarenheter inom Category Management från företaget.

## 2.2 Metodkommentarer och källkritik

Då vi i denna magisteruppsats har använt oss av kvalitativ metod för att nå vårt syfte är de traditionellt kvantitativt bundna begreppen validitet och reliabilitet inte lätt att mäta. (Trost 1997) Vi har strävat efter att göra vår magisteruppsats trovärdig genom att visa på att det empiriska materialet är relevant för syftet.

Litteraturen som vi använt oss av är i stor utsträckning baserad på utländsk forskning. Vår avsikt är inte att dementera eller cementera aspekterna i den utländska litteraturen utan att få vägledning om möjliga aspekter inom ramen för Category Management. Vi är dock medvetna om att det torde finnas kulturella skillnader jämfört med dagligvarubranschen i Sverige och att marknaderna i världen kan se annorlunda ut.

Mängden av vårt empiriska material varierar beroende på vilken respondent det gäller då vissa respondenter talar mer fritt och öppet än andra. Vi är även medvetna om att en viss partiskhet torde finnas hos respondenterna då det är deras arbetsområde vi utreder. Detta faktum ligger utanför våra möjligheter som uppsatsförfattare att kunna påverka, i synnerhet då vi eftersträvar ett objektivt förhållningssätt till respondenterna.

## 3 Litteraturgenomgång

Detta kapitel inleder vi med att förklara de olika delar som Category Management innehåller, för att på så sätt ge en tydligare bild av vad denna process innebär och hur den är uppbyggd. Under rubriken *Category Management som forskningsområde* för vi en generell diskussion samt lyfter fram svårigheter och möjligheter utifrån de artiklar som vi läst för att få en god grund inför det fortsatta uppsatsarbetet. Litteratur som inte är direkt kopplad till Category Management men som ändå känns nödvändig för att få en helhet, det vill säga faktorer som rör generella aspekter angående interaktioner människor emellan, har vi inkluderat.

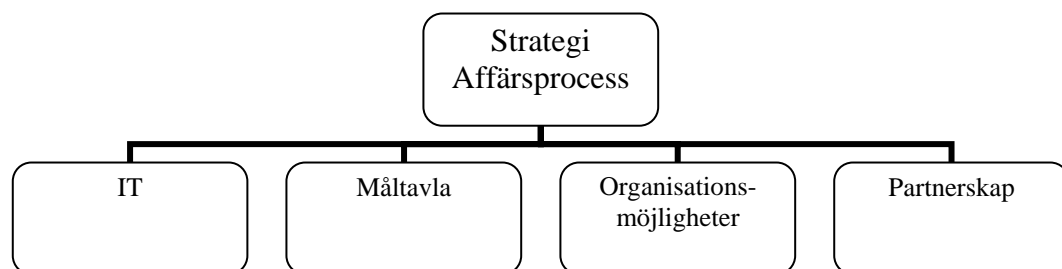
### 3.1 Category Management

En produktkategori är enligt Apéria (2001) och Blattberg (1995):

*”... en distinkt, mätbar och hanterbar grupp av produkter/tjänster som ersätter och/eller kompletterar varandra i tillfredsställande av konsumenternas behov”*

#### 3.1.1 Category Management komponenter

Category Management består av sex interrelaterade komponenter. Två av dem är grundläggande, såkallade kärnkomponenter i Category Management, vilka namnges Strategi och Affärsprocess. De återstående fyra komponenterna är stödjande komponenter, nämligen IT, Måltavla, Organisationsmöjligheter och Partnerskap. (The Partnering Group, Nordic 1996)



Figur 3.1 Modifiering av Category Managements olika komponenter. Källa: The Partnering Group, Nordic 1996.

#### 3.1.2 Kärnkomponenter

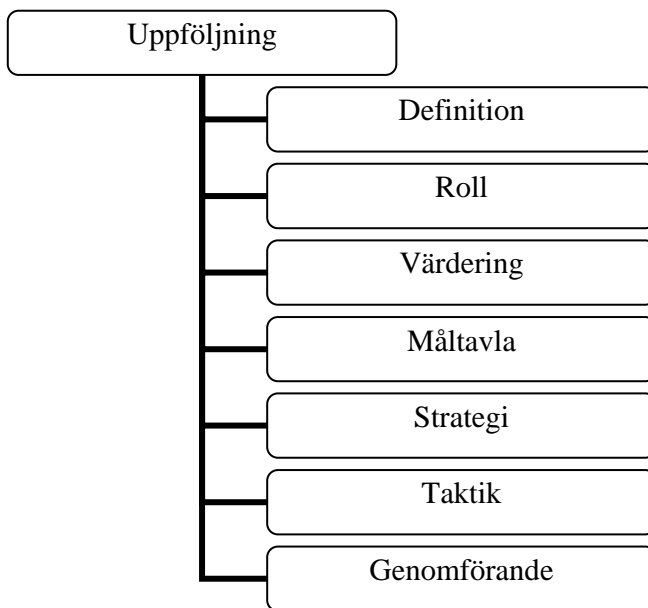
- **Strategi**

Det behövs strategier och mål för att Category Management ska fungera i praktiken både för dess tillämpning samt för respektive kategori. Strategier bör härledas från företagets affärsidé vilken bör reflektera företagets

marknadsföringsmål och strategier. Det är viktigt att företagsledningen får med sig alla i organisationen då Category Management är ett nytt sätt att arbeta med produkter, producenter/detaljister och konsumenter. (Harris & McPartland 1993, The Partnering Group, Nordic 1996)

- **Affärsprocess**

Den andra kärnkomponenten i Category Management, Affärsprocess, kan delas in i åtta steg. Denna åttastegs modell, består av en serie aktiviteter vilka detaljister och producenter gemensamt bör utarbeta och tillämpa. Processen ska i slutändan leda fram till en kategoriplan med konkreta och mätbara mål. (The Partnering Group, Nordic 1996)



Figur 3.2 Affärsprocess. Källa: The Partnering Group, Nordic 1996.

Nedan kommer en beskrivning av de olika delarna i åttastegsmodellen.

**Definition:** I det inledande steget bör man avgränsa kategorin och fastställa vilken definition kategorin ska ha. Definitionen bestäms utifrån en integrering av producentens och detaljistens kunskap angående konsumentens behov samt dess konsumtions- och inköpsvanor. (The Partnering Group, Nordic 1996)

**Roll:** Andra steget innebär att bestämma kategorins roll utifrån hur viktig den är för involverade parter. Detaljisten kan med hjälp av producenten utveckla olika kombinationer av kategorier för att skapa en egen butiksprofil och genom detta särskilja sig från konkurrenter. (The Partnering Group, Nordic 1996)

**Värdering:** Hur framgångsrik är kategorin i förhållande till sin roll? Svaret på denna fråga kan ge information angående hur man kan definiera underkategorier, segment och till exempel hyllvärmare, det vill säga, produkter som har en låg omsättningshastighet. Denna information underlättar kartläggningen av kategorins

styrkor och svagheter, vilka i sin tur klargör möjligheter och svårigheter för detaljist respektive producent. (The Partnering Group, Nordic 1996)

**Måltavla:** Ur kategorins måltavla kan man utläsa de huvudsakliga målen, som exempelvis ökning i omsättning, som ska uppnås i respektive kategori. En standardiserad måltavla möjliggör en jämförelse mellan olika kategorier. (The Partnering Group, Nordic 1996)

**Strategi:** Förutsättningarna hos respektive kategori avgör det strategiska valet angående hur organisering, ledning och styrning mest framgångsrikt ska utföras. (The Partnering Group, Nordic 1996)

**Taktik:** Taktik innebär att tydliga handlingsplaner skapas för att kategorins roll, mål och strategier ska kunna uppnås. Beslut fattas kring sortiment, prissättning, säljstöd samt varuexponering. (The Partnering Group, Nordic 1996)

**Genomförande:** Kategoriplanen är nu klar och de involverade parterna vet vem som ska göra vad, när och hur i Category Managementprocessen. (The Partnering Group, Nordic 1996)

**Uppföljning:** Kategoriplanen följs upp för att se vad som fungerar bra och vad som kan göras bättre. (The Partnering Group, Nordic 1996)

### 3.1.3 Stödjande komponenter

Nedanstående fyra komponenter fungerar som stöd till kärnkomponenterna Strategi och Affärsprocess. (The Partnering Group, Nordic 1996)

- **IT**

Ett välutvecklat datasystem krävs för att underlätta faktabaserat beslutstagande av Category Management och förse rätt personer med rätt information. (The Partnering Group, Nordic 1996)

- **Måltavla**

Måltavla fungerar som ett mätverktyg för att mäta i vilken utsträckning satta mål har uppnåtts. Det är även ett verktyg för att underlätta beslutstagandet i kategoriplanering och ett underlag för belöningssystem. (The Partnering Group, Nordic 1996)

- **Organisationsmöjligheter**

Kärnkompetenserna utvecklas och tas tillvara utifrån en lämplig organisationsstruktur, kunskapsutveckling, medarbetarnas förmågor samt belöningssystem. (The Partnering Group, Nordic 1996)

- **Partnerskap**

Synergieffekter skapas genom samarbete då partners ömsesidigt tar del av varandras resurser för att uppnå ett gemensamt mål, nämligen att leverera ett mervärde för konsumenten. (The Partnering Group, Nordic 1996)

## 3.2 Forskningsområdet Category Management

Nedan presenteras och diskuteras de svårigheter och möjligheter kopplade till produktkategori samt sortiment, information, relationer och produktfokus vs kundfokus.

### 3.2.1 Produktkategori samt sortiment

En detaljist bör enligt Dupre och Gruen (2004) fokusera på sina lojala konsumenter och skapa ett heltäckande erbjudande genom kategorier som är anpassade speciellt för dem. De skriver vidare att detaljister bör definiera kategorin utifrån konsumenters inköpsbeteende för att differentiera sig från andra detaljister. Korsförsäljning genom en produkt som är komplement till en produkt från en annan kategori, är ytterligare en aspekt för detaljister att tänka på enligt samma författare, de skriver att detta kan leda till merförsäljning. Definiering av kategorier är något som Dussart (1998) tar upp som ett problem. Han har sett att problem uppstår när detaljister och producenter ska klassificera vissa produkter. Frågor som uppkommer är exempelvis om schampo ska stå tillsammans med hälso- och skönhetsprodukter eller ska man ha en egen kategori med hårvård. Dussart (1998) skriver vidare att det inte alltid är lätt att få fram en överenskommelse mellan detaljister och producenter angående beslut om definition av kategorier. Han anser dock att uppriktig ansträngning mellan parterna kan resultera i kategorier som ger fördelar åt alla parter.

Dhar et al (2001) slår fast att hur effektiv Category Management är beror på produktkategoriens roll. De delar in produktkategorierna, utifrån dels vilken procent varan utgör av hushållens inköp, dels hur ofta varan köps. De anser att man inte enbart kan tala om strategier för produktkategorier i allmänhet, utan att det krävs olika pris-, promotion- och sortimentsstrategier för olika kategorier, beroende på vilken roll de tillhör. Genom att klassificera produkter kan typ av promotion, pris och sortiment fastställas (Dhar et al 2001, Koester 2002, Apéria 2001).

Enligt The Partnering Group, Nordic (1996) handlar effektivt sortiment om att ha en sortimentsmix som inkluderar rätt artiklar med variation men inte duplikation, en effektivisering hela tiden utifrån konsumentens önskemål. Effektivisering av sortimentet är en viktig del i Category Management där detaljister kan minska sina kostnader och öka sin vinst genom att uppdatera sitt sortiment. (Kurt Salmon Associates 1993). Denna effekt har varit svår att uppnå eftersom de personer som arbetar som Category Managers ofta motsätter sig detta. De är rädda för att effektivisering av sortimentet ska leda till att konsumenten sviker och upplever att butiken har ett dåligt sortiment om antalet produktvarianter minskas. (Broniarczyk et al 1998) Broniarczyk et al (1998) har med anledning av detta, undersökt konsumentens upplevelse av reducering av sortimentet. Det visade sig i undersökningen att en 25 % - ig reduktion av sortimentet inte påverkade

konsumentens upplevelse, så länge favoritprodukterna fanns och produktkategorins utrymme i butiken inte påverkats. (Broniarczyk et al 1998).

Minskad andel varor som är tillfälligt slut är ett annat viktigt mål för arbetet med Category Management. ECR har funnits sedan början av 1990-talet och fortfarande beräknas varor som är tillfälligt slut förekomma i cirka 8 % av dagligvarubranschen i världen. Många detaljister anser att detta problem inte är så stort, att de flesta konsumenter väljer att köpa en substitutprodukt när den produkt de tänkt köpa är tillfälligt slut och att de sedan fortsätter att göra sina inköp i affären (Corsten & Gruen 2004). En undersökning, som omfattade 71 000 konsumenter i 29 länder, genomfördes av Corsten och Gruen (2004) i syfte att se hur konsumenter agerar i praktiken, när en produkt är tillfälligt slut i affären. Undersökningen visade att, beroende på vilken kategori som produkten tillhör, reagerade 7-25 % av konsumenterna med att fortsätta att handla utan att köpa någon substitutprodukt, medan så många som 21 – 43 % valde att gå till en annan affär för att köpa produkten som var tillfälligt slut. Detta motsvarar, enligt författarna, en 4 % -ig minskning av försäljningen hos en typisk speceriaffär. För att ta reda på vad som orsakar att varor tillfälligt tagit slut undersöktes i samma studie 600 affärer i 29 länder och det visade sig att i 72 % av fallen var varor vilka var tillfälligt slut relaterat till fel begångna av detaljister i form av exempelvis försenad beställning, för liten beställning samt dåliga försäljningsprognoser medan endast 28 % var orsakade av problem hos producenter. (Corsten & Gruen 2004)

Det är viktigt med produktutveckling inom dagligvarubranschen och i USA lanseras cirka 20 000 nya produkter årligen, även om kanske bara 1 100 – 1 200 produkter kan räknas som riktiga nyheter. Av produktnyheterna bedöms 33 % vara framgångsrika, 25 % bedöms vara misslyckade produkter som snabbt försvinner från marknaden och resterande 42 % utgörs av produkter med sjunkande försäljningssiffror. (Saguy & Moskowitz 1999) Minskningen av misslyckade produktlanseringar är ett av målen med ECR och Category Management (Kurt Salmon Associates 1993), vi har dock inte hittat några belegg i litteraturen för detta resultat. En produktlansering är bara lyckad om den når bred acceptans hos konsumenter, men det saknas accepterade standardiserade metoder för att mäta hur lyckade lanseringar av nya produkter är (Saguy & Moskowitz 1999). Saguy och Moskowitz (1999) skriver att vad som behövs förutom standardiserade mätmetoder är ett nytt synsätt på arbetet med produktutveckling. Konsumenten och konsumentens tillfredsställelse bör stå i centrum i varje del av företaget samt i varje del av produktutvecklings- och produktlanseringsprocessen. (Saguy & Moskowitz 1999).

### 3.2.2 Information

Med hjälp av utvecklingen av datateknologin i kombination med telekommunikation grundlades informationsteknologin och den gjorde att ECR och Category Management kunde utvecklas. Nu kunde en mängd information om konsumentens inköpsbeteende samlas och analyseras. Denna information

förändrade rollerna mellan producenter och detaljister, nu kunde detaljister i detalj se vilka konsumenter som köpte vad och när de gjorde sina inköp. Införandet av Category Management innebar att aktörerna skulle börja dela med sig av information som delvis betraktats som affärshemligheter. (Dalin et al 1998) Denna värdefulla informationsdelning har varit en av de största drivkrafterna bakom utvecklandet av ECR och Category Management. I Storbritannien var dagligvarubranschen snabb med att etablera datoriserade konsumentlojalitetsprogram, som gav dem en stark ställning i förhållande till producenterna. (Dapiran & Hogarth-Scott 2003) Det finns problem gällande informationsdelning då producenter vill komma åt detaljisternas information om konsumenter, men det kan vara svårt för producenter att släppa ifrån sig information om nya produkter, planerade kampanjer och produktutveckling i ett samarbete som konkurrenter deltar i. Denna informationsdelning försvåras även då detaljister i stor utsträckning har produkter med egna varumärken i respektive kategori, ofta direkta kopior av producenters marknadsledande produkter. (Gruen & Shah 2000)

### 3.2.3 Relationer

Category Management fungerar i praktiken, enligt John Clutts, som är ECR ansvarig på GiantFood. Han hävdar att Category Management inte är ett traditionellt köp- och säljförhållande, utan det krävs tillit vilket är en viktig del för att Category Management ska lyckas. (Mathews 1996) Producenter och detaljister har inte tillräcklig tillitsnivå för att lyckas med ett partnerskap kring Category Management, vilket försvårar tillämpningen av denna process (Dupre & Gruen 2004). Det är viktigt att välja sina samarbetspartners noggrant och att bygga upp tillit i relationen (Kurt Salmon Associates 1993). Det är även viktigt att inte någon enskild producent i kategorin tar för sig på de andra producenternas bekostnad (Gruen & Shah 2000). Dalin et al (1998) tar upp risken för att Category Management, i den nämnda situationen, kan verka konkurrenshämmande på branschen.

Tillit är en nyckelfaktor för att Category Managementsamarbetet ska bli framgångsrikt och tillit tas upp av flera författare (Clutts 1997, Arkader & Frossard-Ferreira 2004, Apéria 2001). Dapiran et al (2003) har undersökt hur maktförhållandet ser ut mellan detaljister och producenter i dagligvarubranschen i Australien och Storbritannien. Vidare motsätter sig Dapiran et al (2003) beskrivningen av Category Management som ett samarbetsprojekt som bygger på tillit, där ingen av parterna har makt över den andre och anser det vara en felaktig beskrivning. De ger även en djupare definition av makt och beskriver makt som något som inte bara är negativt, den som har makt har också utrymme för att ta initiativ och agera. Producent kan av detaljist bli utsedd till rollen som kategoriledare, det vill säga vara kategoriansvarig för en viss kategori, och därmed enligt Dupre och Gruen (2004) få möjligheter att delta i diskussioner tillsammans med detaljist gällande aktuell kategori. Vidare säger författarna att som kategoriledare måste producent agera objektivt annars kan samarbetet abrupt avslutas. Dapiran och Hogarth-Scott (2003) anser att makt inte kan sägas stå i motsats till samarbete och tillit, tvärtom kan en viss typ av makt enbart ges till en

partner som man litar på. De tar upp att makt är en viktig faktor i relationen mellan detaljist och producent, även i Category Management relationen. Producenter har en typ av makt, som är exempelvis baserad på specialkunskap om produkter och konsumenter, medan detaljister har en annan typ av makt. Detaljisternas makt i Storbritannien baseras främst på information om konsumentens inköp, insamlad genom väl dokumenterade lojalitetsprogram för lojala konsumenter. I Australien däremot baseras makten på storlek och marknadsdominans då två detaljistföretag dominerar den Australiensiska marknaden med 67 % av den totala dagligvarubranschen. Med dessa två aspekter av makt som underlag har Dapiran och Hogarth-Scott (2003) utarbetat en tvådimensionell maktstrategimatrix. Vilken maktstrategi som väljs beror dels på hur beroende detaljister är av producenter, dels på vilken marknadsandel detaljisten har.

Producentberoende	Hög	3 Återtagande av makt genom egna varumärken	2 Expertismakt genom Category Management
	Låg	4 Transaktions fokus	1 Tvingande makt
		Låg	Hög
		Detaljstens marknadsandel	

Figur 3.3 Modifiering av maktstrategimatrix. Källa: Dapiran & Hogarth-Scott 2003.

I en miljö där koncentrationen av detaljister är stor och beroendet av producenter är litet (1) utövar detaljister tvingande makt, genom exempelvis hot om att utesluta produkten ur sortimentet. Detta är ett alternativ som leder till låga kostnader och liten vinstutdelning för detaljist. Detaljister kommer, enligt Dapiran och Hogarth-Scott (2003), gå över till en mer kostsam strategi, nämligen expertismakt genom Category Management (2), om de är tvingade till det, genom att de är beroende av sina producenter. Om det råder låg koncentration av detaljister kombinerat med ett stort beroende av producenter (3), kommer detaljister att föredra att utveckla egna varumärken, i linje med vad som skett i Storbritannien. Den fjärde maktstrategin bygger på det traditionella sälj- och köparförhållandet (4). (Dapiran & Hogarth-Scott 2003)

Detaljister i dagligvarubranschen är positiva till Category Management, då de får ökad kunskap om både sortimentet och konsumenterna. Detaljisterna är dock misstänksamma gällande relationer med producenter och anser det vara svårt att dela information och lita på producenter som traditionellt varit deras antagonist. Då dessa båda parter tidigare har fört tuffa och aggressiva förhandlingar med



varandra. Många detaljister går dock med i Category Managementsamarbetet eftersom de är beroende av multinationella producenter. (Arkader & Frossard-Ferreira 2004). Maktförhållandet mellan detaljist och producent har också förändrats över tiden. Även om det är producenter som introducerar Category Management så är det ofta detaljister som tar över makten, genom sitt informationssystem. (Arkader & Frossard-Ferreira 2004, Dapiran et al 2003)

Införandet Category Management har medfört att varumärkesuppbyggandet fått stå tillbaka. Många detaljister har vuxit sig stora och kan nu diktera sina egna villkor gällande exempelvis marknadsföringspolicy. De har egen information och kunskap, på så sätt minskar de sitt beroende av producenter och deras kunskap kring varumärkesuppbyggandet. Detaljister har själva tagit över en stor del av marknadsmixen, som till exempelvis prissättning, annonsering, säljbefrämjande åtgärder och hyllplacering. (Zenor 1994) Gruen och Shah (2000) har också sett att det finns en spänning mellan producentens fokus på varumärken och detaljistens fokus på kategorier. Wal-Mart är ett slående exempel på hur en detaljist dels genom sin enorma möjlighet att jobba med informationsinsamling, dels genom att vara en stor spelare kan få en otroligt stor makt över producenter (Dokument utifrån, mars 2005). Apéria (2001) tar även han upp maktbalansen i Category Managementsamarbetet. Han skriver att det finns många skäl till att det är de starka producenterna som kommer att satsa på och driva partnerskap i form av Category Management. De har de marknadsledande varumärkena, kunskap om produkterna, fokus på att utveckla nya produkter samt de resurser som krävs. Som partner kommer de att välja de starka detaljistkedjorna och tillsammans kommer deras partnerskap att stärka ställningen hos ledande varumärken och kedjans egna varumärken, med risk för ökad utslagning av både de små detaljisterna och de små lokala producenterna. (Apéria 2001).

Det gäller att i Category Management, liksom i relationsmarknadsföring, se producenter, kunder, konsumenter och även konkurrenter som partners istället för motparter. (Gummesson 2002) På vilket sätt affärspartners relaterar till varandra och i vilken grad denna relation präglas av tillit beror på en rad faktorer, Ford (1998) talar om osäkerhetsfaktorer, problemlösningsförmåga och transfereringsförmåga. Relationen är en process som kräver att man investerar tid och kraft för att skapa tillit och för att man bör arbeta mot samma mål, på det sättet minskas avståndet mellan de olika parterna i relationen (Ford 1998). Bengtsson (1994) gör gällande att konkurrenter i största möjliga mån undviker interaktion med varandra för att undvika konkurrens. Konkurrenters positioner står i relation till varandra vilket gör att de inte naturligt interagerar med varandra såsom exempelvis säljare och köpare. Vidare hävdar Bengtsson (1994) att trots att det inte finns ett ömsesidigt intresse för konkurrenter att interagera är det ändå möjligt för samförstånd och harmoni dem emellan. Detta är dock beroende av konkurrenternas ömsesidiga vilja att delta i interaktionen (Bengtsson 1994). Dussart (1998) diskuterar tuffa förhandlingar mellan samarbetspartners som en faktor som påverkar Category Managementprocessen. Han anser att förhandlingar

som äger rum mellan detaljist och producent i stor utsträckning bortser från den mänskliga aspekten i Category Management och i synnerhet då ungefär 60 procent av konsumentens inköp beslutas i butik. Enligt Dussart (1998) kan de ovannämnda förhandlingarna framstå som en sak mellan enbart detaljist och producent när de i själva verket även inkluderar en tredje part, nämligen konsumenten.

En framgångsrik tillämpning av Category Management kräver acceptans och delaktighet från företagsledningen (Kurt Salmon Associates 1993). Detaljisters ledning lyckas inte förmedla Category Management och de förmår inte heller omskola de anställda till att ha allt fokus på konsumenten, en alltför företagscentrerad syn kan blockera det nödvändiga samarbetet med producenter. (Dupre & Gruen 2004) Det går inte att se Category Management som enbart ett marknadsförings- eller logistikprojekt. Tillämpningen av Category Management måste ses som en genomgripande process för företaget, som kräver nya organisationsformer och nya övergripande strategier. Det krävs ett samarbete mellan formella organisationer, olika företag med olika företagskulturer, under en lång tid. Det krävs även ett samarbete som ser förbi de egna vinningarna och istället fokuserar på att arbeta utifrån ett ömsesidigt helhetsperspektiv. Målet med Category Management är att skapa en ömsesidig vinnarsituation för detaljist och producent. (Kurt Salmon Associates 1993)

#### 3.2.4 Produktfokus vs. kundfokus

Några författare kritiserar ECR och Category Management för att synsätten i dessa teorier är för produktfokuserade, de anser att konsumenten måste stå i centrum. Om den lojala konsumenten och dess inköp glöms bort leder även detta till att stora varugrupper som till exempel färskvaror glöms bort. (Mathews 1996, Hennessey 1998). När Category Management införs läggs, enligt Hennessey (1998), ofta fokus på icke-färskvaror, som exempelvis drycker, snacks, soppor, tvättmedel och dylikt. Vidare anser Hennessey (1998) att detta inte beror på att dessa varugrupper är de viktigaste för konsumenten, utan för att de är lättast att hantera i systemet och för att det inom dessa varugrupper finns störst intresse från multinationella producenter. Färskvaror är en komplex varugrupp att införa i Category Managementprocessen, på grund av dels deras relativt begränsade hållbarhetstid, dels för att producenterna ofta är många och små. En pionjär inom färskvaror är Washington Apple Commission (WAC) som är en typ av förening som organiserar 3 300 odlare i USA. WAC har gjort stora framsteg vad det gäller effektivisering av sortimentet och gemensam promotion, en av deras detaljistpartner kunde genom sitt arbete med Category Management öka försäljningen i kategorin med 17 %. (Hennessey 1998)

Mathews (1996) är en av författarna som tar upp vikten av att anpassa Category Management till de lojala konsumenterna och den lokala butiken. Han påpekar att Category Management är något annat i praktiken än i teorin och att det i praktiken är viktigt att hantera och styra människor och inte produktkategorier.

Konsumenten reagerar på butiken som en helhet, och inte på enskilda produktsortiment. Förmågan att maximera framgången för en kategori handlar om att förstå vilka konsumenterna är, vad de vill ha och hur de ser till att de får vad de vill ha. (Mathews 1996)

Mitchell (2001) skriver om att själva ECR och Category Management ska utökas till att omfatta även relationen till konsument och att konsumenten ska vara huvudaktören i processen. Han vill att ECR ska ses ur ett tresidigt vinnarperspektiv, det vill säga producent-detaljist-konsument förhållande, konsumenten ska inte enbart ses som en köpare, utan även som en säljare av pengar, information och uppmärksamhet. Vidare hävdar Mitchell (2001) att ECR och Category Management bara är i början av utvecklingen och att nya dimensioner av konsumentvärde väntar på att upptäckas och utvecklas.

## 4 Återgivning av intervjuer

Vi kommer nedan att presentera det material vi inhämtat genom intervjuer med respondenter från de tre grupperna, detaljister, producenter samt konsulter. Intervjuerna återges inte i sin helhet utan i ett sammanfattande format och för att åskådliggöra respektive respondentgrupps erfarenheter kopplade till aktuellt ämnesområde har vi särskiljt de tre grupperna under olika rubriker. Detta kapitel kommer sedan att vävas samman med litteraturgenomgången från förra kapitlet för att sedan mynna ut i en analys.

### 4.1 Detaljister

#### 4.1.1 Produktkategori samt sortiment

Kategorier kan vara svåra att definiera och då gäller det att lyssna till sitt sunda förnuft och låta medvetna val styra, säger detaljist #3. Detaljist #3 säger vidare att kategorier revideras kontinuerligt antingen varje år eller vartannat år beroende på hur bra de fungerar samt hur det ser ut med produktutveckling och hur omvärldsfaktorer som exempelvis sockerdebatten påverkar utbudet. Detaljist #2 är inne på samma spår och tillägger att dessa praktiska problem med att bygga och definiera en kategori kräver tid och resurser, då det rör konsumenters behov samt hur deras inköpsbeteende ser ut. Detaljist #1 poängterar att det är av största vikt att inte bli för teoretisk och då glömma bort kreativiteten vid arbetet med kategorierna.

Category Management innebär effektiviseringsmöjligheter gällande sortimentet och en sådan effektivisering kan möjliggöra att de får bort hyllvärmare samt ett smalare sortiment i hela kedjan, enligt detaljist #3. Vidare nämner denna att genom dagens IT-stöd kan de som detaljist ändå erbjuda ett butiksspecifikt sortiment. Detaljist #2 har också sett att Category Management inneburit effektiviseringsmöjligheter framförallt gällande sortimentet men de anser att även logistiken har förbättrats.

Detaljist #2 berättar att producenternas produktlanseringar har förenklats genom att frångå varuavdelningar till att istället använda sig av produktkategorier. Producenterna får numera en stark inverkan av produktnyheterna genom att produkten kan lanseras samtidigt i alla Sveriges butiker och de vågar då släppa tv-reklam mycket tidigare än förut.

#### 4.1.2 Information

Kunskapen om konsumenten som finns på de båda avdelningarna marknad och försäljning är hos detaljist #3 integrerad gällande Category Management och

information delas villigt dem emellan. Detaljist #2 har skiftat från att ha varit en inköpsorganisation till att bli en kategoriorganisation, där alla beslut gällande Category Management tas. Hos detaljist #1 hanteras Category Management frågor hos inköpsavdelningen och marknadsavdelningen kopplas in vid kampanjer. Interna stridigheter varierar med vilket fokus man har, det handlar oftast om resurser som ska flyttas från en avdelning till en annan, enligt detaljist #1.

Alla tre detaljister är överens om att de väljer vilken information de vill dela med sig av till producenterna och de upplever att producenterna gör detsamma. Detaljist #2 säger att information är makt. Detaljist #1 anser dock att delning av information fungerar väldigt bra då ingen i slutändan gynnas av att inte dela med sig av sin kunskap gällande de delar som ingår i Category Management. Vidare har detaljist #1 åsikten att det är de produkter som lämnar butiken som räknas och det har producenterna börjat förstå. Egna varumärken är den faktor alla tre detaljister nämner när det gäller vilken information inblandade parter inte vill dela med sig av.

*”... de flesta leverantörer är medvetna om att egna varumärken är ett faktum och en del i sortimentet och förhåller sig till detta.”* (Detaljist #1)

#### 4.1.3 Relationer

Relationerna mellan detaljist och producent varierar och detaljist #3 säger vidare att de dock alltid diskuterar med producenten innan ett samarbete för att få fram målen och vad producenten vill ha ut av samarbetet. Ibland kommer till exempel en producent med ett förslag på hur de vill bygga upp en kategori och kan de verifiera förslaget genom bland annat marknadsundersökningar går detaljist #3 med på förslaget rakt av. Dessutom tillägger detaljist #3 att ett samarbete tar mycket tid vilket gör att det inte är möjligt att ha för många samarbetspartners per kategori. Detaljist #2 arbetar inte heller med Category Management med alla sina producenter då det skulle vara ohållbart i längden. De arbetar med en producent per kategori och för ständigt en dialog med denna för att dels få en helhetsbild på processen, dels utveckla kategorin. Detaljist #2 säger vidare att det är viktigt att vara överens med den samarbetande producenten och är de inte det på grund av maktkamp eller liknade så avbryts samarbetet, fastän de vet att konsumenten då kommer i kläm.

Val av producent grundar sig hos detaljist #3 på kunskap, sortiment, storlek och kompetens, till 65 % är det marknadsledaren som väljs till kategoriledare. Enligt detaljist #3 krävs det ofta tuffa förhandlingar även om man är samarbetspartners, men det ser inblandande parter inte som ett problem utan det är marknadsläget som styr. Alla detaljister säger att det är de egna vinstintressena som går i första hand. Detaljist #1 väljer att samarbeta med en producent i processen gällande definition av aktuell kategori då producenten ofta har god kunskap angående konsumenten. Detaljist #1 arbetar själv vidare med kategorin då det annars blir en

alltför tungrodd process och anser att det är i slutändan deras butik och de vet hur de vill arbeta i den.

#### 4.1.4 Fokus

Konsumentfokus för de tre detaljisterna handlar om att utgå ifrån hur konsumenter ser på produktkategori och sortiment och därefter arbeta med de olika delarna. Detaljist #3 säger sig ha konsumentfokus i hela Category Managementprocessen. Detaljist #2 säger även de att konsumentfokus är deras utgångspunkt genom att kedjans definition av målgrupp styr vid exempelvis utformning av hyllor och kampanjer. Detaljist #1 betonar vikten av att veta konsumentens behov och deras inköpsbeteende då hela Category Management arbetet bygger på vad konsumenten påstår att de vill. Här menar detaljist #1 att det finns mycket att förbättra, de anser att som man frågar får man svar. Detaljist #1 säger vidare att undersökningar som görs av olika producenter beträffande samma fråga kan skruvas så att svaret passar in på respektive produktportfölj. Den sist nämnda detaljisten tillägger att Category Management har tillfört en ökad medvetenhet hos både detaljist och producent om konsumenters behov och beteende då de i slutändan styr vad som ska finnas i hyllan.

Detaljist #1 anser att det råder pridfokusering och att det då är viktigt att inse de olika dimensionerna av konsumentens behov gällande priset, vissa konsumenter eftersträvar lågt pris medan andra premierar produkter alternativt vill ha en viss service. Detaljist #2 sammanfattar pridfokuseringen i "bättre priser till mer nytta". Detaljist #1 säger att egna varumärkens främsta anledning är just att pressa priser och få in billigare produkter till butiken, vilket indirekt även sätter press på producenterna. Detaljist #2 poängterar att egna varumärken har funnits länge som ett fenomen på den svenska marknaden, de har haft egna varumärken i många år innan debatten startade.

#### 4.1.5 Framtidsutsikter

Detaljist #3 ser det inte som att Category Management har tjänat sitt syfte och kommer att försvinna, de ser snarare en ökning av tjänster som till exempel kategorichefer. Detaljist #2 ser inte heller några tendenser på att Category Management skulle försvinna som arbetssätt. Tyngdpunkten i arbetet med Category Management kommer att skifta och konsumentens behov ger en avgränsning till hur en kategori ska se ut, enligt detaljist #1. Vidare ser denna detaljist att den teoretiska ramen kan förändras på grund av olika fokuseringar som exempelvis dagens pridfokusering och anser att tiden som läggs på olika delar inom Category Management då också kommer att variera.

*"Alla arbetar med ett Category Managementtänk i botten, men det kan ta sig olika uttryck hur man i praktiken arbetar med det."* (Detaljist #1)

## 4.2 Producenter

### 4.2.1 Produktkategori samt sortiment

När det gäller den påverkan Category Management har på sortimentet går våra intervjuade producenters erfarenheter något isär. Tre av producenterna finner att deras sortiment har effektiviserats för att bättre kunna leva upp till konsumenternas efterfrågan. Producent #5 anser till exempel att deras sortiment har blivit optimerat till följd av denna effektivisering. Producent #3 understryker att sortimenteffektivisering inte behöver vara av ondo då det handlar om att sortimentet ska passa ihop med kategorin. Vidare anser producent #3 att vissa produkter kostar för mycket för att få vara kvar i sortimentet. Producent #2 har också de upplevt en sortimenteffektivisering men de anser inte att produktlanseringar har ökat på grund av Category Management, däremot fungerar det som stöd vid produktlanseringar. Två av producenterna har inte upplevt någon effektivisering i sortimentet. Producent #4 har upplevt en ökning av sitt sortiment eftersom Category Management har lett till en ökad produktutveckling och då i synnerhet beträffande nischprodukter. Producent #1 har, i linje med producent #4, inte sett någon minskning i sitt sortiment utan tvärtom en ökning av produkter.

### 4.2.2 Information

Category Management är en väldigt komplex process och mycket av den information och kunskap som krävs för detta fortlöpande arbete finns enligt producent #2 redan internt inom den egna organisationen. Producent #2 anser att utmaningen i arbetet med Category Management är att samordna de nödvändiga interna resurserna då dessa är utspridda på olika avdelningar och individer. Producent #2 finner även, förutom att det är viktigt att integrera den interna kunskapen, att det är en svårighet att underhålla personalens kunskap då detta är resurskrävande men menar vidare att Category Management kräver ständig kompetensutveckling. Hos producent #3 finns kunskapen som krävs i Category Management framförallt på två olika avdelningar. Den teoretiska kunskapen kommer från marknadsavdelningen medan den praktiska kommer från säljavdelningen och Category Management blir som spindeln i nätet för att koppla samman nödvändiga kunskaper.

Producent #5 säger att informationsdelning långsiktigt ger bättre möjligheter för alla. Den önskvärda villigheten till informationsdelning som Category Management teorin pekar på finns inte i praktiken anser producent #4. Vidare bedömer producent #4 att denna ovillighet till att dela med sig av information är en effekt av detaljistens egna varumärken. Även producent #2 är av åsikten att egna varumärken utgör en svårighet för informationsdelning fullt ut med detaljister. Samtidigt säger producent #2 att det handlar om inställning och först när egna varumärken accepteras är det möjligt att genomföra Category Management, vilket ytterligare bekräftas nedan:

*”... egna varumärken ska ha sin beskärda del annars kommer vi ingen vart...”*

Producent #3 anser att genom egna varumärken får detaljisterna kännedom om vad det kostar att producera. De får då tillgång till information de inte tidigare har fått ta del av och använder detta som underlag vid prispress gentemot producenterna. Enligt producent #5 tvingas producenter att engagera sig på ett annat sätt idag på grund av detaljisternas egna varumärken och den aktuella prisprioriteringen, till exempel i form av att arbeta med Category Management.

Producent #3 är av åsikten att Category Management kräver agerande i syfte att se bra affärsmöjligheter. Detta kan då göras i form av analyser för att finna luckor på marknaden, exempelvis genom att studera vad deras konkurrenter gör i sitt sortiment, och om det är möjligt för dem att exempelvis skapa produkter som kan nischas in på ungefär samma ställe, under förutsättning att det går i linje med det egna varumärket. Den form av information som olika analyser leder till behåller producent #3 naturligtvis internt. Producent #3 avslutar detta resonemang genom att säga:

*”Kunskap ger makt.”*

Det är enligt producent #2 viktigt med den individuella kunskapsinsamlingen då denna används för att de ska sälja in sig hos detaljist, det vill säga övertyga om att de är rätt part att samarbeta med och att bli utsedd till kategoriledare. Precis som producent #2 är även producent #3 medvetna om vikten av att rusta sig med kunskap om de olika delarna som berörs i Category Management, för att på så vis ha större trovärdighet vid mötet med detaljist. Förutom prisrelaterade diskussioner eftersträvar även producent #3 att kunna erbjuda detaljisten någonting mer som visar den skicklighet som de besitter. Producent #3 poängterar att det idag krävs mer än att bygga varumärken för att vara en del av dagligvarubranschen.

I arbetet med Category Management bygger producent #5 sin informationsinsamling på fortlöpande marknadsundersökningar och analyser. De tar hjälp av både externa konsulter och av interna undersökningar i den egna organisationen. Samtliga producenter använder sig av externa konsulter och dessa undersökningar görs inte i samråd med detaljisten. Producent #4 säger att detta beror dels på resursbrist och dels på att marknadsundersökningarnas främsta syfte skiljer sig mellan producent och detaljist. Producent #3 säger att det är viktigt att studera konsumentbeteenden för att kunna positionera sig rätt då undersökningar visar att konsumenten säger att de agerar på ett specifikt sätt i butik, medan de i praktiken uppvisar andra handlingsmönster.

#### 4.2.3 Relationer

Producent #4 anser att den främsta möjligheten med Category Management är det direkta samarbetet med detaljist för att utarbeta marknadsmixen. För Producent #2 har Category Management bidragit till samverkan med detaljist på en kvalificerad nivå. Producent #2 utvecklar detta resonemang och menar att denna samverkan skapar en djup relation som i sin tur leder till partnerskap, vilket innebär att



producent och detaljist har samma värderingar och samsyn på konsumentnyttan, lansering och sortiment. Category Management möjliggör att producent #3 har projekt tillsammans med detaljister men betonar dock:

*”Vi ska veta vår plats...”*

Trots medvetenhet om att Category Management kräver samarbete anser producent #4 att det finns viss risk till konflikt mellan detaljist och producent vilket skapar distans i denna relation. Producent #4 menar att det är svårt att bryta det traditionella relationsmönstret köpare och säljare och hur respektive part ska stå i relation till den andre. Producent #3 är dock övertygad om att Category Management i hög grad handlar om relationer på personlig nivå och att sortimentet blir bättre av en bra relation med en detaljist. Vidare menar producent #3 att det inte längre räcker att ha en likadan produkt till bättre pris utan det krävs att andra aspekter läggs till och avslutar med att säga:

*”Teorier är bra men det är jädrigt bra med relationer också.”*

Producent #5 menar att då detaljisten känner sig trygg i den erbjudna kompetensen leder detta till en varaktig relation dem emellan. Producent #2 tar upp tre viktiga faktorer som krävs i arbetet med Category Management för ett lyckat genomförande, nämligen uthållighet, objektivitet och långsiktighet.

I samarbete med detaljist kan det enligt producent #2 dyka upp störningar i Category Managementprocessen. En störning kan yttra sig i form av att detaljisten genomför omstruktureringar. En annan störning som producent #2 nämner är när en ny kategoriansvarig utses för att representera detaljisten, och denne då behöver tid och erfarenhet för att komma ikapp kunskapsmässigt så att samarbetet kan fortskrida. Ett Category Managementsamarbete producent #4 hade med en detaljist avbröts just på grund av omstruktureringar hos detaljisten.

Producent #1 är under hela processen medvetna om att detaljisten är samarbetspartner samt konkurrent och anser därför att Category Management kräver ödmjukhet. Producent #1 förklarar närmare att då de olika parterna har egna mål de strävar att uppnå är förhandlingssituationer oundvikliga. Producent #3 uttrycker att det handlar om att detaljist såväl som producent är intresserade av att sälja mer och få en ökad vinst då de båda är vinstdrivande. Vinstintresset tillsammans med att detaljisten själv internt inte har nödvändig kompetens är det som driver detaljisten till ett Category Managementsamarbete, enligt producent #3. Även producent #1 upplever att detaljisten inte alltid har kunskap om Category Management och anser att konsekvenserna blir att de har svårare att ta till sig processen och inte inser att Category Management är en ömsesidig vinnarsituation. Producent #5 är av åsikten att detaljistens vinstintressen kan bidra till att detaljisten missar att ta hänsyn till konsumentens beteenden, behov och efterfrågan.

Både producent #1 och producent #3 lyfter fram samma möjlighet med att bli utsedd till kategoriledare av detaljist, nämligen att kunna vara med och föra diskussioner, påverka och driva på utvecklingen. Enligt producent #3 blir sortimentet annorlunda vid rollen som kategoriledare i relation till att inte inneha denna roll i en kategori. Producent #3 anser att detta beror på att det är oundvikligt att som kategoriledare inte styra efter sitt egna huvud för att kunna göra sortimentet så heltäckande som möjligt.

Producent #2 avslutar diskussionen kring relationer gentemot detaljist avseende informationsdelning på följande vis:

*”... öppna relationer gäller inom ramen för affärsmöjligheter...”*

Det råder inget samarbete mellan producent #2 och andra producenter inom aktuell kategori. Det enda kontakt som existerar utgörs av att producent #2 inkluderar alla aktuella produkter från olika producenter i de planogram, det vill säga skiss för hur produkterna ska stå i hyllan, som presenteras för detaljist. Producent #2 menar att detta arbete kräver objektivitet och ödmjukhet. Producent #3 samarbetar i väldigt liten utsträckning med andra producenter men relaterar fullt ut till dem enbart som konkurrenter. Producent #3 säger vidare att andra producenter inom samma kategori inte är alltid positivt inställda till Category Management. Detta beror enligt producent #3 på att när en marknadsledare intar rollen som kategoriledare så inser övriga producenter att det finns risk att de med kan tiden försvinna från marknaden. Producent #2 anser att Category Management kräver finansiella medel och menar att detta leder till att mindre aktörer på marknaden då kan ha svårt att hävda sig. Producent #5 anser att Category Management kräver resurser i form av både tid och kapital medan producent #4 är av åsikten att det största hindret för denna process är detaljisternas tidsbrist.

#### 4.2.4 Fokus

I intervjuerna framkommer det att kundfokus för producenterna överlag handlar om att anpassa sig till kunden, det vill säga detaljist, och dess verklighet i den mån det är möjligt. Angående konsumentfokus, anser de flesta producenter att det är konsumenten som har den avgörande rösten och det är dem som ska ge konsumenten vad den efterfrågar. Det finns producenter som säger sig ha konsumentfokus men utvecklar inte vad denna fokusering innebär i det praktiska arbetet. Enligt producent #1 är det inte möjligt att undvika förhandlingssituationer i Category Managementprocessen, men poängterar att i slutändan är det konsumentefterfrågan som har den avgörande rösten och att ge konsumenterna vad de vill ha. Även producent #3 pekar på att konsumentfokus finns med även i praktiken men upplever att denna fokusering försvinner något när exempelvis detaljister rensar i sina sortiment och tar bort vissa produkter. Producent #5 menar, i linje med producent #3, att det inte alltid är lätt att ha kund- respektive konsumentfokus i situationer då detaljister försöker pressa inköpspriserna. Producent #4 upplever att Category Management i dagsläget har gått vilse på

vägen mot konsumentfokus och att det råder prisfokusering. Producent #2 har erfarenhet av att de kontinuerligt lyckas ha konsumentfokus då de ser på Category Management som ett värdeskapande instrument gentemot konsumenten och detta trots att det är många olika parter involverade i arbetet. En fördjupad kundrelation skapas, enligt producent #1, genom trovärdighet som har sin utgångspunkt från den egna organisationens kunskap.

Producent #3 är av åsikten att egna varumärken inte finns på marknaden på grund av att det finns ett konsumentbehov utan snarare handlar det om att pressa producenternas priser. Producent #2 ser inte egna varumärken som ett direkt hot då dessa produkters överlevnad är beroende av att ha märkesvaror vid sin sida. Vissa producenter har tillgänglig kapacitet som nyttjas i syfte att producera egna varumärken åt detaljister och detta förfarande uttrycker producent #3 som följer:

*”Det är som att svära i kyrkan.”*

#### 4.2.5 Framtidsutsikter

Producent #4 bedömer att Category Management ännu inte har nått sin höjdpunkt inom den svenska dagligvarubranschen då detta kräver att den generella prisfokuseringen lämnas och att det på marknaden blir mer fokus på mat och kvalitet. Hos producent #3 är arbetet med Category Management på stark frammarsch och tjänster ökar inom området. När det gäller den teoretiserade delen av Category Management tar de dock hjälp av konsulter för att inte belasta den egna organisationen för hårt. Producent #5 är övertygad om en utveckling av Category Management som arbetsätt samt att användandet av Category Management kommer att öka i takt med att processen får mer och mer fotfäste i den egna organisationen. Producent #2 välkomnar ökning av tjänster inom området Category Management framförallt då denna arbetsprocess bidrar med spetskompetens hos den egna personalstyrkan.

### 4.3 Konsulter

#### 4.3.1 Produktkategori samt sortiment

Detaljister har idag kunskap om vad som är rätt sortiment, hur de ska förhindra tillfälligt slut på produkten, promotionsstrategier samt hur de ska utforma kategorin och hyllan för att de ska passa konsumenterna, anser konsult #2. Konsult #1 anser däremot att det finns enorma möjligheter med Category Management då det idag finns alltför lite kunskap gällande sortimentet. De menar att sortimenten är sanslösa trots att alla hjälpmedel, som till exempel dataregister, finns för att få ett effektivt sortiment. Detaljister och producenter vet inte vad sortimentet kan prestera, hur mycket man kan få ut av det och de vet inte hur konsumenterna beter sig ute i butikerna, enligt konsult #1. Konsult #1 förklarar vidare att olika varugrupper har olika stora möjligheter för impulsköp och det krävs att handeln vet detta och placerar hyllorna på smarta sätt. Sunt förnuft måste

råda och inte den gamla devisen att vi gör som vi alltid har gjort, enligt konsult #1.

Debatten om egna varumärken kommer även konsulterna in på och konsult #2 har uppfattat det som att producenter använder sig av olika strategier gällande sitt förhållningssätt mot egna varumärken. Några ser det som en möjlighet att utnyttja outnyttjad kapacitet och producerar därför egna varumärken till någon detaljist medan andra absolut inte skulle kunna tänka sig att producera åt en konkurrent. Konsult #3 har en annan syn på egna varumärken, nämligen att detaljister kan komma att tappa marknadsandelar om egna varumärken tar för stor plats i hyllan och att dessa produkter endast följer marknadsledaren. Konsult #1 säger däremot att producenter inte kan leva på sina starka varumärken då egna varumärken är ett starkt konkurrensmedel.

#### 4.3.2 Information

Konsulterna tillhandahåller alla information om konsumentens behov och beteende och kan se en ökning av inköp av denna information hos både detaljist och producent.

#### 4.3.3 Relationer

Category Managementsamarbetet kräver att både detaljist och producent arbetar med öppna kort, vilket enligt konsult #2 inte efterföljs i praktiken. De anser vidare att utifrån att detaljist idag har egna varumärken har de satt sig i en producentroll vilket kan upplevas som ett hot. Konsult #3 anser att detaljister är alltför pridfokuserade vilket resulterar i att de missar konsumenters behov, exempelvis att konsumenter förväntar sig ett visst sortiment. Konsult #2 betonar att samarbetet kräver resurser i form av kapital, kunskap och personal samt att det är mer eller mindre ett måste för producenter att ingå samarbete gällande Category Management. Även konsult #1 pratar om vikten av att producenten ingår Category Managementsamarbete. Konsult #1 säger:

*”Category Management är ett överlevnadsvillkor för producenter.”*

Konsult #1 baserar detta uttalande på att detaljister idag är Category Managers, en producent kan aldrig vara det eftersom att Category Management handlar om hur produktmixen ska se ut i butikshyllorna, vilket utrymme den ska ha och så vidare. Konsult #1 menar alltså att, per definition kan aldrig en producent bestämma detta eftersom detaljister har tagit över rodret. Detaljister är idag mer sofistikerade och har ökad kunskap om lönsamhet, försäljning per m<sup>2</sup> et cetera. Enligt konsult #1 lutar detaljister inte fullt ut på producenter, de anser att de roffar åt sig plats i butikshyllan och bryr sig för lite om kategorins helhet. Producenter måste dock enligt konsult #1 ha kompetens om Category Management för att kunna föra en dialog med detaljist. Producenter måste vidare även kunna leverera både konsumentvärde och lönsamhet för detaljist för att få en lojal relation till denna. Detaljister vill, enligt konsult #1, fortfarande ha dialog med producenter angående

vissa delar av Category Management då de vet att producenter har övertag gällande kunskap om sitt sortiment och då även gällande en viss kategori.

#### 4.3.4 Fokus

De intervjuade konsulterna gör ingen skillnad på kund- respektive konsumentfokus, men är av åsikten att det i båda fallen handlar om att tillgodose olika behov optimalt. Konsult #1 är skeptisk till om detaljister och producenter är medvetna om vad konsumentfokus innebär och anser att det är lätt att säga att man är konsumentfokuserad men svårare att vara det och i synnerhet om de inte vet vad begreppet innebär. Alla konsulter är överens om att detaljister inte får missbruka sin maktposition och missköta relationer med producenter och deras starka varumärken för då biter de sig själva i svansen genom att konsumenten inte kommer i första hand.

Konsult #2 anser att Category Management kan innebära att detaljister kommer ifrån sin prisfokusering genom producenternas kunskap. Vidare uttrycker konsult #2 att, genom att producenterna levererar ett mervärde kan konflikter angående prispress och rabatter minska.

#### 4.3.5 Framtidsutsikter

Konsult #1 anser att dagens definition på Category Management skiljer sig från den definition som kom på 1990-talet, det vill säga att Category Management är en affärsprocess där handel och leverantörer gemensamt hanterar kategorier som strategiska affärsenheter med målet att nå bättre lönsamhet genom att leverera värde till konsumenten. Konsult #1 anser att det inte går att arbeta med Category Management efter den definitionen eftersom ingen riktigt förstår vad det innebär, den är alltför teoretiskt inriktad. Den nya definitionen lyder så här; Category Management innebär att skapa lönsam merförsäljning i hela kategorier eller i hela avdelningar genom att arbeta kundstyrt, det vill säga att förstå kundens behov och beteende och leverera verkligt kundvärde samt att arbeta faktastyrt. Faktastyrt innebär att producent respektive detaljist har fullständig kontroll på försäljning, lönsamhet och effektivitet.

De tre konsulterna har alla sett en ökning av Category Management. Konsult #2 har sett att detaljister och producenter idag har anammat att se på produkter utifrån kategorier vilka är lättare att överblicka samt lättare att segmentera. De säger vidare att en samordning utifrån ett konsumentperspektiv är möjligt då definitionen av en kategori utgår från konsumentens perception.

Vidare ser konsult #2 att ökningen av Category Managementsamarbeten kan innebära att små leverantörer slås ut då det krävs resurser och långsiktighet och de inte alltid har tillräckligt av detta. Konsult #3 är inne på samma linje att små leverantörer kan försvinna på grund av för dåliga resurser men säger även att om de lyckas specialisera sig och sina produkter kan det utgöra en konkurrensfördel mot andra.

Konsult #1 anser att anledningen till att Category Management inte blivit ett allmängiltigt arbetssätt beror på att detaljisterna som fria köpmän inte haft incitament till att förändra sitt arbetssätt, de har tjänat pengar ändå. Vidare anser konsult #1 att många detaljister har levt i en bubbla, vilket har att göra med tradition. Nu börjar dock incitamenten komma då nya aktörer kommer in på den svenska marknaden och rör runt i grytan. Även Konsult #3 har pratat om att de nya aktörerna på den svenska marknaden gör att intresset för Category Management har ökat. Konsult #1 poängterar att Category Management i framtiden inte kommer att se ut som det gör idag, Category Management går mot en utveckling där inblandade parter måste ta fasta på hur kund- respektive konsumenten vill ha det och hur konsumenten betar sig vid sina inköp.

”... att allt snack i början om samarbete och att allt skulle göras tillsammans är inte värt ett smack, det funkar inte och har aldrig funkat.” (Konsult #1)

# 5 Analys

## 5.1 Produktkategori samt sortiment

En kategoris definition bestäms i det inledande skedet av Category Management arbetet enligt The Partnering Group, Nordic (1996) rekommendationer. De anser vidare att en kategoris definition kontinuerligt bör följas upp. När vi tagit del av vårt empiriska material är definiering samt revidering av kategorier det som de flesta detaljister anser vara problematiskt. De säger att det finns svårigheter med att bygga och definiera en kategori vilket också kräver tid och resurser, vilket till stor del beror på att det handlar om konsumenternas behov samt hur deras inköpsbeteende ser ut. En av detaljist säger att:

*”Sunt förnuft och medvetna val bör styra definitionen.”*

En annan detaljist säger att:

*“... det är av största vikt att man inte blir för teoretisk och glömmar kreativiteten då man arbetar med kategorierna.”*

Ovanstående empiriska material går i linje med vad Dussart (1998) skriver, även han har sett att involverade parter upplever definition av kategorier som problematiskt. Problematiken ligger då i att bestämma vilken produkt som hör till vilken kategori. Produktutveckling och omvärldsfaktorer kan innebära att en kategoris definition bör uppdateras varje år. Enligt en detaljist innebär detta fler aspekter att ta hänsyn till när kategorier ska definieras. Dussart (1998) poängterar att det är den gemensamma ansträngningen angående att definiera en kategori som gör att den blir till fördel för bägge parter. Det är intressant att endast detaljister upplever det problematiskt att definiera kategorier när det som ovan nämnt av Dussart (1998) innebär att även producenterna är med och definierar kategorin.

Enligt Kurt Salmon Associates (1993) är effektivisering av sortimentet en viktig del i Category Management. Detaljister kan minska sina kostnader och öka sin vinst genom en effektivisering. Då litteraturen genom Broniarczyk et al (1998) forskning visar på att många detaljister har motsatt sig denna effektivisering genom att det trots att konsumenter då skulle svika, visar det sig bland våra respondenter från detaljistgruppen att en effektivisering av sortimentet enbart upplevs positivt. De har genom detta exempelvis fått bort hyllvärmare och optimerat sortimentet och därmed ökat lönsamheten. Respondenterna i producentgruppen upplever nästan alla att en effektivisering av sortimentet är positivt. Då de får bort produkter som inte säljer så bra kan de lägga mer resurser på produkter som säljer bättre. De producenter som inte upplevt en effektivisering av sortimentet tolkar vi utifrån deras resonemang att de anser att effektivisering är likställt med reducering. De tar istället fasta på att deras sortiment till stor del har

utvecklats på grund av olika omvärldsfaktorer. Kaffe har till exempel blivit enormt stort genom den mängd kaféer och kaffebutiker som har startats i Sverige, det efterfrågas nu mer än bara kok- och bryggkaffe till hemmet. Broniarczyk et al (1998) visar på att konsumenterna inte har svikit genom ett effektiviserat sortiment. Det var inte heller något respondenter från någon av de tre grupperna har upplevt. I artikeln av Corsten och Gruen (2004) angående Category Management visar de på att varor som är tillfälligt slut upplevs som ett problem men denna aspekt är inget som våra respondenter alls har tagit upp.

Produktutveckling och lansering av produkter är något som producentgruppen överlag har sett att Category Management skapar gynnsammare förutsättningar för. Utifrån det empiriska materialet tolkar vi då att Category Management förenklar produktlanseringsprocessen och genom effektiviseringar av sortimentet samt konsumentfokuseringen blir det lättare att utveckla produkter. En av de intervjuade producenterna säger dock att själva produktutvecklingen inte har ökat av Category Management men har medfört ett stöd i utvecklingsfasen. Vikten med att komma tillrätta med misslyckade produktlanseringar är stor enligt Saguy och Moskowitz (1999), kostnaderna för detta är nämligen enorma och det finns mycket pengar att spara genom att använda Category Management som arbetsredskap (Kurt Salmon Associates 1993).

Bland våra konsulter råder det delade meningar om kunskap gällande en optimal marknadsmix. En konsult anser att detaljister idag har kunskap om vad som är en optimal marknadsmix, medan en annan anser att det finns enorma möjligheter med Category Management gällande marknadsmixen och hur den ska bli optimal i respektive butik. Konsulten säger att ECR och Category Management förser detaljisten med verktyg att lära sig detta. Vidare betonar konsulten detta genom att säga:

*”Sunt förnuft måste råda och inte den gamla devisen att vi gör som vi alltid har gjort.”*

## 5.2 Information

Harris och McPartland (1993) tar fasta på vikten av att Category Management är ett arbetsredskap som kräver att den specifika organisationen är integrerad och detta resonemang verifieras även några år senare av The Partnering Group, Nordic (1996). Vårt empiriska material visar att för både de intervjuade producenterna och detaljisterna, finns den information som behövs för Category Management i stor utsträckning utspridd inom organisationen. The Partnering Group, Nordic (1996) anser att det krävs en lämplig organisationsstruktur i syfte att ta tillvara och bruka information och kompetens i Category Management. Det empiriska materialet visar att vissa producenter och detaljister har genomfört omstruktureringar i olika utsträckningar för att öka informationsdelningen. Andra respondenter har inte förändrat den egna organisationen alls. De sist nämnda anser



sig dock förstå vikten av informationsdelning mellan de redan etablerade avdelningarna. Oavsett vilket alternativt som har valts tolkar vi utifrån våra respondenters skildringar att Category Management är ett omfattande arbetsverktyg och att det krävs någon form av integrering av information internt i organisation för att kunna fylla alla aspekter av behövlig information, som exempelvis trender på marknaden samt konsumentens efterfrågan. Kurt Salmon Associates (1993) tydliggör att Category Management kräver en intern genomgripande process för att lyckas med tillämpningen av Category Management. Vårt material visar på att respondenterna upplever att den egna organisationen drar fördel av att ha god intern samordning av information. De anser vidare att Category Management fungerar som mötesplats för information och kunskap.

När det gäller enbart detaljisternas organisation kommer det i det empiriska materialet fram att en av producenterna anser att det är oerhört viktigt att processen Category Management genomsyras i alla tre led hos aktuell detaljist, nämligen på central kategorinivå, kedjenivå och butiksnivå. Vidare anser samma producent att denna följsamhet påverkar hur väl Category Management fullföljs i respektive butik eftersom besluten kring denna affärsprocess tas på central nivå. En annan producent delar samma åsikt angående svårigheter med att föra ut och att skapa förståelse för Category Management ända ner till butiksnivå. Denna iakttagelse, som två av producenter har gjort angående detaljist, lyfter fram det resonemang som The Partnering Group, Nordic (1996) för om vikten av kärnkomponenten Strategi. Och att företagsledningen får med sig alla i organisationen för att Category Managementprocessen ska kunna få praktiskt fäste. Dupre och Gruen (2004) för samma resonemang gällande uteblivandet av omskolning av personalen i den egna organisationen, vilket kan vara en barriär vid arbetet med Category Management. Det som ytterligare höjer kravet på företagsledningens roll och handlingsförmåga är att en av producenterna poängterar att tillämpningen av Category Management i butik inte enbart är beroende av följsamheten genom de tre leden utan kan försvåras i de fall då detaljister har butiker med fria handlare.

Förutom att samordna den interna informationen som finns tillgänglig nämner en av respondenterna från producentgruppen att kompetensutveckling är resurskrävande. Samma producent tillägger dock att det är nödvändigt att utveckla personal då kunskap behövs i arbetet med Category Management. The Partnering Group, Nordic (1996) ser på medarbetarnas kunskapsutveckling som en möjlighet för organisationen i Category Management. Vi tolkar denna kontinuerliga underhållning av personalens kunskap som en långsiktig investering vilket gynnar och ökar trovärdigheten inför externa parter i Category Management. En av våra detaljister uttrycker att information är makt och under förutsättning att det finns en innebörd i detta uttalande anser vi att kontinuerlig kompetensutveckling bör i sådana fall stärka denna makt.

Dalin et al (1998) för ett resonemang som handlar om att parterna med hjälp av Category Management ska närma sig varandra. Dalin et al (1998) anser vidare att via samarbetet ska information delas mellan parterna även i form av affärshemligheter som tidigare inte varit ett alternativ. Gällande informationsdelning mellan parterna i Category Management råder det utifrån vårt material i praktiken delning med modifikation. Vårt empiriska material pekar på att samtliga respondenter själva väljer i vilken utsträckning samt vilken information de delar med sig av. Gruen och Shah (2000) resonemang går ut på att producenter förfogar över information som detaljister önskar ta del av och detaljister i sin tur disponerar över information som producenter vill få kunskap om. Vidare skriver de att parterna är varsamma med vilken information de delar med sig av. Det empiriska materialet visar att medvetenheten kring informationsdelning finns hos parterna då en detaljist respektive en producent anser att undanhållande av information inte gynnar någon involverad part i Category Management. Detaljisten går även längre med detta resonemang och poängterar att i slutändan är det endast de produkter som lämnar butiken som är av betydelse. Vårt material uppvisar att det dock råder samstämmighet hos detaljister och producenter att egna varumärken är en faktor som begränsar denna informationsdelning mellan parterna. Just denna faktor, detaljistens egna varumärken, tar även Gruen och Shah (2000) upp då producenter med försiktighet delar med sig av information. Enligt Dapiran och Hogarth-Scott (2003) har en av drivkrafterna bakom Category Management varit informationsdelning. Vi finner det därför intressant att enligt materialet är det de involverade parterna i Category Management som begränsar fullskalig informationsdelning. Denna begränsning uttrycker en av respondenterna från detaljistgruppen så här:

*”I vilken utsträckning vi delar med oss av information är beroende av vilken part vi arbetar med.”*

De tre konsulterna vi har intervjuat uttrycker att både detaljister och producenter har ökat sitt intresse för att genomföra marknadsundersökningar vars främsta syfte är att kartlägga konsumentens behov och beteende. Både producenter och detaljister har i genomförda intervjuer berättat att de tar hjälp av externa konsulter men utför även marknadsundersökningar helt på egen hand. Den av oss studerade litteratur utgår ifrån att konsumentaspekten finns med i de olika delarna av Category Management men för inte några resonemang varifrån den nödvändiga kunskapen inhämtas. I vårt empiriska material tar producenterna upp att marknadsundersökningar genomförs för att få kunskap om konsumentens efterfråga och inköpsbeteende. Denna kunskap är ett medel för att stärka organisationens trovärdighet hos aktuell detaljist.

### 5.3 Relationer

Två av respondenterna från detaljistgruppen anser att Category Management är en tidskrävande process. De anser därför att det i praktiken krävs en begränsning av antalet samarbetspartners för att situationen ska vara hållbar på lång sikt. I det

empiriska materialet tar även en av konsulterna upp att Category Management är resurskrävande. Detaljisterna har idag både traditionella samt Category Management relationer gentemot producenter. Producenterna däremot vill endast ha en integrerad relation med detaljist samtidigt vill de inte att detaljist ska känna sig trängd. Vi tolkar att det bör vara viktigt att kontinuerligt arbeta med Category Management relationen då det empiriska materialet pekar på att denna process är resurskrävande.

Enligt två av respondenterna från producentgruppen är en viktig möjlighet med Category Management det nära samarbetet mellan detaljist och producent. På detta vis skapas relationer där diskussioner kan råda vilka förhoppningsvis leder fram till samstämmighet. Bra relationer är önskvärt, en av producenterna utvecklar resonemanget och säger att en relation fungerar under förutsättning att producenterna inte går över gränsen inom ramen för de arbetsområden som detaljisten gör klart för. Alla detaljister uttrycker sig nämligen på sådant sätt att de är väl medvetna om att det i slutändan är deras ord som gäller och att det är dem som bestämmer reglerna i Category Managementsamarbetet. Det empiriska materialet visar att detaljist kan bruka sin maktposition genom att utestänga producent från inte enbart Category Management utan även utesluta de aktuella produkterna från sortimentet. Vi ser i Daprian och Hogarth-Scott (2003) maktstrategimatrix att deras resonemang även stämmer in på vårt empiriska material, då olika strategier används av samma detaljist beroende på fall till fall. Zenor (1994) framhåller att detaljister har vuxit sig stora och dikterar nu sina egna villkor gällande marknadsföringspolicy, vilket minskar beroendet av producenter. En av konsulterna anser att Category Management är ett överlevnadsvillkor för producenterna då detaljisterna nu har ett maktövertag. Han anser vidare att producenterna måste ha kunskap om Category Management för att kunna föra en dialog med detaljisterna. Detta resonemang tolkar vi vara en utveckling av det Zenor (1994) säger, nämligen att producenter bör hävda sig med kunskap om sitt eget sortiment och med kunskap om Category Management.

I det empiriska materialet upptäcker vi olika anledningar till att relationen mellan detaljister och producent inte tycks fortskrida smidigt och önskvärt. Två producenter nämner omstruktureringar hos detaljist som anledning till att relationen dem emellan inte alltid fungerar fullt ut. Störningar i Category Managementprocessen av detta slag uttrycks inte i litteraturen utan utifrån The Partnering Group, Nordic (1996) handlar det mer om att när kategorins taktik klargörs via handlingsplaner mellan samarbetsparterna återstår det enbart att implementera planerna. En av barriärerna i Category Management som Dupre och Gruen (2004) tar upp är bristen av tillit i relationen mellan producent och detaljist. Närvaron av denna barriär bekräftas i vårt empiriska material då respondenter från de tre grupperna anser att de i Category Managementsamarbetet inte har förtroende för varandra fullt ut.

*”I ett Category Managementsamarbete krävs det att parterna arbetar med helt öppna kort, vilket dock inte efterföljs i praktiken.”*

Tillitens centrala roll i Category Management verifieras ytterligare av Clutts (1997), Apéria (2001) och Arkader och Frossard-Ferreira (2004). Kurt Salmon Associates (1993) poängterar att det är viktigt att välja samarbetspartners med omsorg och därefter skapa tillit i den fortsatta relationen.

En annan aspekt som såväl detaljister som producenter poängterar är att alla involverade parter i Category Management är vinstdrivande och har i den egna organisationen mål att uppnå. En producent upplever även att detaljistens vinstintresse kan gå så pass långt att konsumentfokus åsidosätts. Detta stämmer överens med den diskussion som Dussart (1998) tar upp om att tuffa förhandlingar mellan samarbetsparterna i Category Management kan leda till att affärsprocessens tredje part, konsumenten, försummas. Vi tolkar det som att samarbetsparternas respektive vinstintresse påverkar hur väl de kommer överens angående de olika delarna i Category Management och som i sin tur leder till att tuffa förhandlingar uppstår. Alla konsulter är överens om att detaljister inte får missbruka sin maktposition och missköta relationerna med producenter och deras starka varumärken för då biter de sig själva i svansen genom att konsumenten inte kommer i första hand.

Två av producenterna anser att rollen som kategoriledare innebär att relationen gentemot detaljist blir mer direkt och mer innehållsrik. kategoriledare innebär att vara den producent som detaljist valt att bära ansvaret (Apéria 2001). Några av producenterna förklarar att ödmjukhet och objektivitet är väsentligt när man är kategoriledare och exempelvis ska ta fram planogram för en aktuell kategori. Vidare diskuteras vikten av att inkludera alla produkter, oberoende av ifall de kommer ifrån producent eller detaljist, i de nämnda planogrammen. Detta stämmer överens med det resonemang som Gruen och Shah (2000) för, nämligen att det är viktigt att enskild producent inte tar för sig på bekostnad av övriga producenter. Bengtsson (1994) är av åsikten att framgången i ett samarbete är kopplat till de involverade parternas ömsesidiga vilja att delta i samarbetet trots att de är konkurrenter. Rollen som kategoriledare ger ett större utrymme till makt för en producent i relation till de övriga producenterna, enligt en av producenterna, då denna roll möjliggör att vara med och föra diskussion, påverka och driva på utvecklingen. Detta är ett av de sätt som Daprian och Hogarth-Scott (2003) definierar makt, nämligen att makt ger möjligheter till initiativtagande och att kunna påverka i Category Managementprocessen.

## 5.4 Fokus

Vår litteraturgenomgång tar upp vikten av att ha en konsumentfokusering i arbetet med Category Management. Mathews (1996) skriver till exempel, att förmågan att maximera kategorins framgång handlar om att förstå vilka konsumenterna är, vad de vill ha och hur de ser till att de får vad de vill ha. Vi anser att en av detaljisterna har förstått just detta Mathews (1996) säger då denne betonar vikten av att veta vilket konsumentens behov är, samt hur deras inköpsbeteende ser ut då

hela Category Managementarbetet bygger på vad konsumenten påstår att de vill. Alla respondenter har inte samma uppfattning angående vad konsumentfokus innebär men alla anser sig vara kund- och/eller konsumentfokuserade på ett eller annat sätt. En av våra konsulter anser det vara en risk att inblandade parter inte vet vad det innebär att vara konsumentfokuserade och att många anser sig vara det utan att veta hur det går till i praktiken, eftersom Category Management bygger på att skapa ett verkligt konsumentvärde. Samtidigt kan vi se att vissa av våra detaljister, genom att de använder sig av butiksspecifika sortiment för att möta dess konsumenter, verkligen agerar ur ett konsumentperspektiv.

Överlag så anser producenterna att kundfokuseringen många gånger är svår att hålla då det idag råder stor pridfokusering bland detaljisterna. En producent uttrycker det så här:

*”Detaljister gör allt för att pressa inköspriserna.”*

Detaljister å sin sida litar inte fullt ut på producenter, vi kan läsa detta mellan raderna då en av dem säger:

*”... undersökningar som görs av olika producenter rörande samma fråga skruvas så att svaret passar in på respektive produktportfölj.”*

Vid en jämförelse av den litteratur vi läst så beskriver den snarare en upplevd produktfokusering än en pridfokusering som våra respondenter upplever att det idag är inom svensk dagligvarubranschen. Mathews (1996) och Hennessey (1998) är några av de författare som i sina artiklar gett uttryck för produktfokusering. De anser att produkter som exempelvis färskvaror glöms bort när företag väljer att inte ta hänsyn till konsumentens behov. Många av våra respondenter har dock sett att Category Management har tillfört en ökad medvetenhet hos både detaljist och producent angående konsumentens behov och beteende och detta styr vad som ska finnas i hyllan.

De intervjuade detaljisterna uttrycker sin medvetenhet om att de är pridfokuserade. De tillägger dock att det finns olika dimensioner av konsumenters behov gällande priset, vissa konsumenter eftersträvar lågt pris medan andra premierar produkter och den tredje vill ha en viss service. Samtliga intervjuade producenter är av åsikten att detaljister använder sig av egna varumärken för att pressa priser och på så vis få in billigare produkter i butik. Hur däremot producenterna ställer sig till egna varumärken varierar. En producent anser att egna varumärken endast överlever med en marknadsledande produkt vid sin sida. Andra producenter upplever egna varumärken som något ont men som trots allt är här för att stanna. En del av respondenterna från producentgruppen brukar dock sin outnyttjade kapacitet i produktionen för att producera egna varumärken åt detaljist. Debatten om egna varumärken kommer även konsulterna in på, de har sett att producenter verkligen har olika strategier gällande detta. Det vill säga det ovan nämnda att vissa producerar egna varumärken medan andra enbart ser dem

som konkurrenter. En annan synvinkel är att detaljister kommer att tappa marknadsandelar om de tränger undan märkesvaror till förmån för egna varumärken i aktuell kategori, då egna varumärken behöver marknadsledarens produkter vid sin sida. Detta antagande är även något Apéria (2001) tar upp i sin avhandling, det vill säga att en stark producentens samarbete med en detaljist kommer att stärka ställningen hos både producentens ledande varumärken samt kedjans egna varumärken. En av konsulterna anser å andra sidan att producenter idag har en alltför stark tilltro till sina varumärken och går emot detta antagande.

## 5.5 Framtidsutsikter

Våra tre detaljister såg inga tendenser på att Category Management skulle försvinna som arbetssätt. En av dem poängterade dock att formen för arbetet kommer att ta sig olika uttryck, tiden som läggs på Category Management olika delar kommer att variera beroende på vilka omvärldsfaktorer som påverkar. Alla producenter är även de inne på att Category Management inte kommer att minska. Flera av dem uttryckte att de snarare välkomnar Category Management som arbetssätt och hoppas få fler tjänster inom detta område genom ett ökat Category Managementsamarbete med detaljisterna. En av producenterna ansåg dock att det pågick en utveckling av hur man ska arbeta med Category Management då producenten sa att teorin inte fungerar fullt ut i praktiken. Category Management kommer att få ökad styrfart genom de nya aktörer som kommit in på den svenska marknaden anser två konsulter. Den ena säger att inte förrän nu har detaljister egentligen haft incitament att använda sig av Category Management och samarbeta med producenter. De har tjänat pengar i vilket fall som helst, men nu pressar de nya aktörerna priserna vilket kräver nya arbetsmetoder. Vidare säger konsulten att det finns litteratur som beskriver ett arbetssätt som inte fungerar i praktiken och det håller nu på att ske en utveckling av samarbetet mellan parterna där tonvikten måste ligga på en kund- och konsumentfokus. Samme konsult betonar att detta inte fungerar genom att säga:

*”... allt snack i början om samarbete och att allt skulle göras tillsammans är inte värt ett smack, det funkar inte och har aldrig funkat.”*

## 6 Diskussion och slutsatser

Vi kommer nu djupare gå in i den genomförda analysen och föra en självständig diskussion för att kunna dra slutsatser från det insamlade materialet.

### 6.1 Diskussion

Effektivisering av sortimentet är ett av målen med Category Management, vilket upplevs positivt av respondenterna då det har hjälpt detaljisterna och producenterna att se vad som verkligen säljer och på så vis anser vi att de kan lägga resurser där det behövs, exempelvis på att utveckla både gamla och nya produkter. Category Management kan vara ett stöd för produktlanseringar då processen ger kännedom om vad konsumenten efterfrågar och hur dennes inköpsbeteende ser ut, vilket även ger tydliga indikationer på vad som kan tänkas efterfrågas i framtiden. Introduktion av nya produkter medför till exempel att uppdatering av en kategoris definition bör ske. Svårigheter kan uppstå då konsumentens behov ska tillgodoses, aktuella produktlanseringar ska inkluderas samt kategorier ska definieras dessa olika aspekter att ta hänsyn till medför att uppdateringar av kategorier blir komplext. Vi anser att kategoriuppdateringarna kan underlättas ifall de involverade parterna i Category Management inte låter sig styras av litteraturen och istället utgå från sig själva som konsumenter.

Den svenska dagligvarubranschen står nu inför en liknande situation som den i USA 1993. Nya lågprisaktörer har kommit in på marknaden och de gamla aktörerna börjar pressa sina priser för att hävda sig mot de nya aktörerna. Det som nu visar sig är att detaljister är prisfokuserade vilket många av de intervjuade respondenterna explicit har uttryckt. Producenterna ser denna prisfokusering som en svårighet och vill att detaljisterna ska hitta tillbaka till ett konsumentfokuserat synsätt. Producenterna är av åsikten att egna varumärken är ett sätt för detaljisterna att pressa priser och få in billigare produkter i butik. Som vi ser det uttrycker producenterna sig på detta sätt då de känner sig hotade att deras egna produkter långsiktigt inte kommer att behövas i samma utsträckning som idag. Vilket vi även kan se genom att många producenter har fått säga upp personal då omsättningen har minskat. Det ska dock sägas att egna varumärken inte är ett nytt fenomen utan har funnits länge i branschen. Om detaljisterna velat ta bort producenters produkter från hyllan hade de redan kunnat göra det. Trots detta har producenternas acceptans gentemot detaljisters egna varumärken ökat genom Category Management då även dessa produkter ska inkluderas i exempelvis planogram. Acceptansen kan vara ett tecken på att producenterna inser att egna varumärken är här för att stanna. Egna varumärken är i själva verket ett av möjliga sätt för detaljisterna att pressa priser. Producenternas koppling mellan prisfokusering och egna varumärken anser vi komma från det faktum att egna varumärken har gett detaljisterna kunskap om vad det kostar att producera produkter. Denna kunskap angående produktionskostnader leder i sin tur till ett argument som enligt oss kan göra producenterna chanslösa i att försvara sina priser. Producenterna måste fokusera på mer än starka varumärken. Category

Management kan fungera som en överlevnadsstrategi för producenterna genom att de satsar på kunskap inom sitt eget specialistområde samt om affärsprocessen i relationen till detaljisten. Vi ser inte heller att detaljister kan behålla sin helhetslösning i butik mot konsument på lång sikt, då en lågprisfokusering kan innebära en stark reducering av sortiment motsvarande det som lågprisaktörerna erbjuder. Vi anser att omfattande reducering av sortiment kan komma att inträffa för att detaljister ska klara av de kostnader som denna helhetslösning innebär. Ur detta resonemang anser vi att Category Management kan vara ett sätt för detaljister att istället för att enbart fokusera på priset och på så sätt konkurrera mot de nya lågprisaktörerna, differentiera sig så att utbudet på ett nyanserat sätt möter konsumentens efterfråga.

Då slutsyftet med Category Management är att tillfredsställa konsumenten och att döma utifrån vårt material finns den information som krävs för detta ändamål i den egna organisationen. Både litteraturen och det empiriska materialet bekräftar behovet av att stöd för Category Management genomsyrar hela den egna organisationen. Det är dock inget nytt fenomen att företagsledningens stöd är nödvändigt då detta behövs oavsett organisation och arbetsprocess. Category Management är för oss ännu ett exempel vilket bekräftar vikten av att ledningen står bakom på alla nivåer i organisationen för ett lyckat slutresultat. Vi anser att Category Management ställer olika krav på detaljisterna respektive producenterna. Förväntningar på detaljisterna går ut på att klara av att från centralnivå föra ner beslut gällande Category Management till butiker för praktiskt verkställande. I denna process är producenterna utelämnade och måste förlita sig på respektive detaljist då utfallet är upp till den sistnämnda. Däremot gällande producenterna är det nödvändigt att omfördela interna resurser från varumärkesbyggande till kategorisatsning. Genom att arbeta utifrån ett helhetstänk anser vi att producenternas produkter på så vis kommer att lyftas fram i Category Management. Information utgörs dels av den som finns internt i den egna organisationen, dels från marknadsundersökningar. Då både detaljisterna och producenterna kan förfoga över olika information är det möjligt att stärka respektive ställning i Category Management genom att lyfta fram specifik information. Informationsövertag är ett redskap som kan brukas i maktsyfte av de involverade parterna. I genomförda intervjuer samt i den litteratur vi har läst framkommer det att det finns tillitsproblem i Category Management. Brist på tillit ligger enligt vårt material i att detaljisterna inte fullt ut litar på att den information som producenterna bygger till exempel sina planogram på är riktigt rätt. Några har ansett att producenternas marknadsundersökningar vinklas för att ge producentens produktportfölj fördel mot andra producenters produkter. Producenterna i sin tur litar inte på detaljisterna i det avseende att information gällande produktnyheter och dess lanseringar hålls hemliga så långt det går. För att inte detaljisterna ska använda informationen och ta fram liknande produkter med eget varumärke vid samma tidpunkt. Mellan detaljisterna och producenterna råder det informationsdelning med modifikation, vilket för oss är förståeligt, och detta faktum bör accepteras. Det är naivt att tro att informationsdelning ska ske i full skala då respektive part är en vinstdrivande organisation.



Det empiriska materialet visade att detaljisterna idag är väl medvetna om deras maktposition gentemot producenterna, det är i slutändan detaljistens ord som gäller och de bestämmer reglerna i Category Managementsamarbetet. Litteraturen pekar också på detta och säger att detaljister har vuxit sig stora och dikterar själv sin marknadsföringspolicy och behöver inte längre producenternas kunskap i området. Maktövertaget i sig är inget märkvärdigt då det är detaljisternas butiker och sortiment det rör sig om och detaljister bör därför också ha sista ordet gällande vad de vill sälja och hur butiken och hyllorna ska se ut. Vi skulle dock vilja säga att producenterna fortfarande har bäst kunskap gällande sitt sortiment och den kunskapen kan detaljisterna behöva då de ska arbeta med produkterna i kategorin. Producenterna behöver än så länge detaljisternas butiker för att sälja sina varor och detaljisterna behöver i sin tur producenternas varor för att ha ett bra sortiment i butiken. I slutändan är det konsumenten som genom sina inköp gör så att bägge parter överlever, detta är även en anledning till att detaljist inte får äventyra samarbetet med producent. En anledning till att detaljisterna inte bör missbruka sitt övertag i relationen är att producenternas engagemang kan minska, det kanske blir producenterna som väljer bort detaljisten till slut. Ett tänkbart scenario kan vara att starka producenter öppnar egna butiker eller säljer sina varor direkt till kund över nätet. Med anledning av detta spelar då detaljisters övertag eller blockad mot producenter inte längre någon roll. Detaljisternas maktövertag i Category Managementsamarbetet bör inte missbrukas, de måste inse att de är i en ömsesidig beroendesituation tillsammans med producenterna.

Kund- och konsumentfokus tas upp dels i litteraturen, dels i vårt empiriska underlag och det råder här inte delade meningar om vem intentionerna med Category Managementsamarbetet i slutändan riktar sig mot. Det är en självklarhet att som aktör i dagligvarubranschen ha denna fokusering och framförallt uttrycka den, i annat fall vore det som att peka ut sig själv som förlorare innan ens matchen har börjat. Strävan att uppnå kund- och konsumentfokus reflekteras indirekt i de olika delarna i Category Managementprocessen. Vissa av respondenterna talade mer naturligt utifrån ageranden i praktiken där kund- och konsumentfokus återspeglas, medan andra hade svårare att uttrycka sig med konkreta exempel. Denna skillnad kan, utöver personlighetsfaktorn samt arbetserfarenhet, vara kopplat till vilken roll produktkategorin har. Om det är en produktkategori där konsumenten är märkestrogen, anser vi att det kan råda en större praktisk medvetenhet hos våra respondenter gällande kund och konsumentfokus. I motsats till en produktkategori där konsumenten inte gör någon märkbar skillnad i sitt inköpsbeteende vid olika tillfällen.

En anledning till att kund- och konsumentfokus är närvarande hos respondenterna är att Category Management är en process under ständig utveckling med aktivt arbete hos involverade parter. Det kan röra sig om en utveckling som syftar på kontinuerliga revideringar av kategorier för att matcha dessa med konsumentens aktuella efterfrågan. Det kan dock även handla om utveckling gällande nya

arbetsätt i Category Management där exempelvis olika infallsvinklar och mer lämpade tillvägagångssätt lyfts fram för att kunna gynna Category Management. Det viktiga är att leverera ett värde för konsumenten och bygga kategorier eller avdelningar som är gynnsamma för att få lojala konsumenter. I konsultgruppen kommer det fram att en del av den teoretiska kunskapen som existerar gällande Category Management redan är förlegad och kräver ändringar. Många av detaljisterna och producenterna har själva känt av att litteraturen inte reflekterar deras verklighet. Som vi tidigare i diskussionen nämnt upplevs den tillgängliga litteraturen angående Category Management alltför naiv angående exempelvis informationsdelning.

Utifrån det material våra respondenter delgivit oss är Category Management idag aktuellt i dagligvarubranschen i Sverige och det råder medvetenhet kring betydelsen av satsning på produktkategorier. De omfattande vinsterna som yttrade sig vid tillämpning av ECR och Category Management på den amerikanska marknaden har inte våra respondenter upplevt. Vi anser att uteblivandet av de omfattande vinsterna inte behöver vara kopplat till en misslyckad tillämpning på den svenska marknaden, utan de olika marknaderna har haft olika förhållanden vid utgångsläget. Skillnader mellan marknader kan exempelvis vara infrastruktur, geografisk avstånd samt invånare per m<sup>2</sup>. En möjlig orsak till att det hittills har bedrivits mer forskning gällande Category Management på andra marknader än den svenska och då framförallt den amerikanska, kan vara att det har väckt mer intresse hos forskare att studera marknader där vinsterna vid tillämpning av Category Management har snabbt varit märkbara. En annan möjlig orsak till forskningsbristen kan vara att den svenska dagligvarubranschen tidsmässigt inte har tillämpat Category Management under lika lång tid som till exempel i USA och att det därmed finns mer underlag för att forska på den amerikanska marknaden. Det kan även vara väsentligt att den svenska dagligvarubranschen har varit traditionellt styrd i många år, med ett begränsat antal aktörer. Det inte är förrän nu, när läget ser annorlunda ut för de involverade parterna, som det satsas på Category Management inom denna bransch.

## 6.2 Slutsatser

- Vi har i vår studie sett att detaljister och producenter har fått en positiv inverkan på sortimentet till följd av Category Management. De har genom Category Management fått en effektivisering av sortimentet, det vill säga att de nu exempelvis bättre ser vad som säljs och kan därmed lägga resurser där de behövs.
- Då definiering av produktkategorier uppmärksammats som komplext, både i det empiriska materialet och i litteraturen, anser vi att samarbetspartnerna i Category Management bör dra nytta av varandras olika infallsvinklar gällande konsumentens kategoriuppfattning, i detta komplexa arbete.
- På grund av den nya situationen med lågprisaktörer som kommit in på den svenska dagligvarubranschen anser vi utifrån empirin att Category Management kan vara en överlevnadsstrategi för detaljister om de långsiktigt vill överleva i samma butiksform med helhetslösningar som de har idag.
- Empirin i likhet med litteraturen lyfter fram att en intern samordning är av vikt för att Category Management ska fungera fullt ut i praktiken.
- Det har visat sig i vår studie, i likhet med litteraturen, att det råder tillitsproblem i Category Managementsamarbetet. I och med att det finns tillitsproblem, anser vi att det är ett måste att detaljister och producenter från början accepterar samt gör klara avgränsningar gällande vilken information som ska delas dem sinsemellan. Dessa tydliggöranden krävs för att bygga en relation med möjlighet till fullt förtroende parterna emellan.
- I det empiriska materialet ser vi att detaljisterna behöver producenterna, då producenternas varumärken efterfrågas av konsumenter. Detaljisterna kan inte enbart förlita sig på sina egna varumärken. Vidare anser vi att producenterna behöver detaljisterna för att deras produkter ska kunna nå konsumenten. Detta ömsesidiga beroende mellan detaljist och producent bör tas på allvar, för ingen av de båda parterna klarar ensam av att tillfredställa konsumenten fullt ut.
- Vi har belyst både empiriskt och litterärt att detaljisterna i Category Management har maktövertag i relationen till producenterna. Enligt vårt empiriska material är detaljisterna villiga att nyttja detta maktövertag för att få sin vilja igenom, även om det sker på bekostnad av konsumentfokus.

Maktövertaget visar sig exempelvis genom att detaljisterna pressar producenternas priser med hjälp av egna varumärken.

- Vårt empiriska material visar att respondenterna anser att det ska råda kund- och konsumentfokus i Category Management, vilket även belyses i den lästa litteraturen, där det även tas upp att parterna har produktfokus, vilket inte framkommit i vår empiri. Det framkommer även att våra respondenter inte alltid har en samstämmig syn på vad det innebär att vara kund- och konsumentfokuserade. I praktiskt arbete kommer detta i uttryck att involverade parter agerar på olika sätt med att möta kund- och konsumentefterfrågan.
- Det empiriska materialet visar att en utveckling och förenkling av Category Management eftersöks. Det vore gynnsamt för involverade parter att teori och praktik blir mer överensstämmande, då teorin inte återspeglar detaljisternas och producenternas verklighet. Med en utveckling och förenkling kan parternas tillgängliga resurser, från början i Category Managementsamarbetet, investeras optimalt utifrån ett kund- och konsumentfokus.

## 6.3 Bidrag

Vårt arbete tjänar som erfarenhetsbelysning för den svenska dagligvarubranschen gällande Category Management. Rent praktiskt bidrar vår uppsats till medvetenhet hos de berörda parterna angående faktorer som kan påverka Category Managementsamarbetet. Det teoretiska bidraget består av att vi ökar kunskapen gällande Category Management inom svensk dagligvarubransch.

## 6.4 Vidare forskning

Då vi sett att en avgränsning gällande informationsdelning vore gynnsam för tilliten Category Management, hade en studie som visar på vilken information i samarbetet som bör delas parterna emellan för att få en ömsesidig vinnarsituation, varit intressant. En annan intressant studie hade varit en som pekar på hur det framtida Category Managementsamarbetet bör se ut inom den svenska dagligvarubranschen för att få en mer nyanserad och realistisk bild.

## 7 Källförteckning

### 7.1 Litteratur

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten: Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Apéria T. (2001) *Category Management samarbetet mellan ICA och OLW. Brand Relationship Management: den varumärkesbyggande processen*, ISBN 91-7265-241-1, Stockholms Universitet.

Arkader R. & Frossard-Ferreira C. (2004) "Category management initiatives from the retailer perspective: a study in the Brazilian grocery retail industry". *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10, s. 41-51.

Bengtsson M. (1994) *Konkurrens klimat och dynamik: En studie av interaktion mellan konkurrenter*. Studier i företagsekonomi, Umeå Universitet.

Blattberg R. C. (1995) *Category Management, Guides, 1-5*. Washington DC: Food Marketing Institute.

Broniarczyk S., Hoyer W. & McAlister L. (1998) "Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction". *Journal of Marketing Research*, Maj, s. 166-177.

Clutts J. (1997) "Category Management is Working at Giant". *Chain Store Age*, Mars 01.

Corsten D. & Gruen T. (2004) "Stock-Outs Cause Walkouts". *Harvard Business Review*, Maj, s. 22-23.

Dalin M., Gudmundsson J. & Sundbom A. (1998) *Category Management En studie av dess påverkan på relationer inom den svenska dagligvarubranschen*, Magisteruppsats vid Lunds Universitet.

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

Dhar S. K., Hoch S. J. & Kumar N. (2001) "Effective Category Management depends on the role of the category". *Journal of Retailing*, 77, s. 165-184.

Dupre K. & Gruen T. (2004) "The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods-industry". *Journal of Business & Industrial Marketing*, volym 19 (7), s. 444-459.

Dussart C. (1998) "Category Management: Strengths, Limits and Developments". *European Management Journal*, volym 16, Februari, s. 50- 62.

Ford D. (1998) *Managing Business Relationships*. ISBN 0-471-97075-1. Wiley, London.

- Gruen T. W. & Shah R. H. (2000) "Determinants and Outcomes of Plan and Objectivity and Implementation in Category Management Relationships". *Journal of Retailing*, 76(4), s. 483-510.
- Gummeson E. (2002) *Från 4 P till 30 R*. ISBN 91-47-06397-1 Liber, Malmö.
- Hallström K. & Nilsson J. (2005) *Category Management: Vad blev resultatet?* Marknadsföringsteoretiska perspektiv, inlämningsuppgift del 3.
- Harris B. & McPartland M. (1993) "Category Management defined: What it is and why it works", *Progressive Grocer*, September, nr 5, s. 5-8.
- Hennessy T. (1998) "Perishables / Produce the Marketbasket Mystery". *Progressive Grocer*, Juli.
- Holme I. M. & Solvang B. K. (1997) *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra Samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.
- Koester L. (2002) "Building a Category Management capability". *Our Insight*, a UPS Consulting white paper.
- Kurt Salmon Associates, Inc. Management Consultants. (1993) *Efficient Consumer Response: Enhancing consumer value in the grocery industry*.
- Mathews R. (1996) "Managing People, Not products". *Progressive Grocer*, Augusti.
- Mitchell A. (2001) "Extending ECR to the consumer". *ECR Journal*, volym 1, nr 1, London.
- Saguy I. S. & Moskowitz H. R. (1999) "Integrating the Consumer into New Product Development". *Foodtechnology*, Augusti, Volym 53, nr 8, s. 68-72.
- Starrin B., Larsson G., Dahlgren L. & Styrborn S. (1991) *Från upptäckt till presentation: Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Studentlitteratur, Lund.
- Svensson P-G & Starrin B. (1996) *Kvalitativa Studier i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.
- Trost J. (1997) *Kvalitativa Intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- The Partnering Group, Nordic (1996) *Category Management Ökad kundnytta inom dagligvarubranschen*. Best Practices Report.
- Verra G.J. (1998) *Category Management, a matter of joint optimisation*. Nyenrode Research Paper Series, Centre for Supply Chain Management.
- Zenor M. J. (1994) "The profit benefits of Category Management". *Journal of Marketing Research*, Maj, s. 202-214.

## 7.2 Elektroniska källor

ECR Sverige - [www.ecr.se](http://www.ecr.se) 2005-05-31

ECR Nederländerna - [www.ecr.nl](http://www.ecr.nl) 2005-05-31

Axfood - [www.axfood.se](http://www.axfood.se) 2005-05-31

Coop - [www.coop.se](http://www.coop.se) 2005-05-31

ICA AB- [www.ica.se](http://www.ica.se) 2005-05-31

Dansico Sugar - [www.daniscosugar.se](http://www.daniscosugar.se) 2005-05-31

Findus Sverige AB – [www.findus.se](http://www.findus.se) 2005-05-31

Procordia Food AB – [www.procordiafood.se](http://www.procordiafood.se) 2005-05-31

Sardus – [www.sardus.se](http://www.sardus.se) 2005-05-31

Zoégas Kaffe AB – [www.zoegas.se](http://www.zoegas.se) 2005-05-31

ACNielsen – [www.acnielsen.se](http://www.acnielsen.se) 2005-05-31

Gfk Sverige AB- [www.gfksverige.se](http://www.gfksverige.se) 2005-05-31

Movement Research & Consulting AB – [www.movement.nu](http://www.movement.nu) 2005-05-31

Gfk Sverige AB: [www.gfksverige.se](http://www.gfksverige.se) 2005-05-31

Smiths H. *Världens Verkstad*. Dokumentär från den amerikanska public service-televisionen sänd i SVTs program *Dokument utifrån*, 10 mars 2005.

## 7.3 Muntliga källor

Lars-Göran Nordström, Marknadschef Konsument. Dansico Sugar. 2005-04-26

Bo Engström, Business Unit Manager. Gfk Sverige AB. 2005-05-03

Sofia Hylén, Category Sales Development Manager. Zoégas Kaffe AB.  
2005-05-03

Marina Lindström, Merchandising Services Manager. ACNielsen AB. 2005-05-04

Martin Linde, Marknadsdirektör. Sardus Chark & Deli. 2005-05-09

Charlotte Irhmark, Kategoristyrare. ICA Sverige AB 2005-05-10

Per Rosengren, Nationell Dagligvaruchef Norden. Coop. 2005-05-10

Tina Westerberg, Senior Brand Manager. Findus Sverige AB. 2005-05-13

Mats Bejmyr, Kategoriansvarig för färskvaror. Axfood. Ordförande ECR Sverige.  
2005-05-13

Jan Högberg, Konsult. Movement Research & Consulting AB. 2005-05-16

Lars-Göran Nilsson, Category Manager. Procordia Food AB. 2005-05-16

Chrisopher Neset, Space Manager. Procordia Food AB. 2005-05-16

## **8 Bilagor**

Bilaga 1. Intervjuguide

Bilaga 2. Ämnesområden

Bilaga 3. Företagsfakta



# Intervjuguide

Vilken är er roll i arbetet med Category Management?

Hur definierar ni Category Management?

Hur skulle ni beskriva dagsläget samt uppfattningen om Category Management inom ert företag?

Vems är initiativet till Category Managementsamarbetet?

Vilka ser ni som möjligheter inom ramen för Category Management?

Vilka svårigheter ser ni inom ramen för Category Management?

Var ligger fokus i Category Managementprocessen?

Hur skulle ni beskriva företagsledningens inställning samt stöd till Category Management?

Anser ni att samarbetspartners i Category Management delar information?

Fråga till detaljister: Hur ser samarbetet ut mellan Er och era samarbetspartners, det vill säga mot producenter?

Fråga till producenter: Hur ser samarbetet ut mellan Er och era samarbetspartners, det vill säga mot andra producenter respektive detaljister?

Fråga till producenter: Har ni varit alternativt är ni kategoriledare inom er kategori? Vad har det inneburit?

Vilka konsekvenser har Category Management fått för ert företag samt branschen?

Finns det någonting ni hade gjort annorlunda vid införandet av Category Management nu med facit i hand?

Hur ser det ut för Category Managementprocessen i framtiden, inom ert företag och för branschen?

# Ämnesområden

Detta underlag skickade vi till respondenterna innan intervjun.

Vilken är er definition på Category Management?

Vad är er roll i arbetet med CM?

Var ligger fokus i Category Managementprocessen för er?

Arbetsituation

Möjligheter

Svårigheter

Relationer

Konsekvenser av Category Management i organisationen samt för branschen?

## Företagsfakta

### ▪ Axfood

Axfood är ett en del av den nordiska dagligvaruhandeln med verksamhet i Sverige och i Finland. År 2004 omsatte Axfood 33 826 miljoner kronor och utgörs av cirka 7 764 medarbetare. Deras butiker heter Hemköp, Willys och Willys Hemma. De äger också partihandel som Dagab och Axfood närlivs. Därutöver samarbetar Axfood med ett stort antal handlarägda butiker knutna till Axfood genom avtal, bland annat inom Hemköpskedjan men också under varumärken som Handlar'n och Tempo. Totalt samverkar Axfood med över 500 handlarägda butiker. Marknadsandelen i Sverige är drygt 18 procent. ([www.axfood.se](http://www.axfood.se))

### ▪ Coop

Coop Norden AB ägs av Kooperativa Förbundet, Sverige (42 %), FDB, Danmark (38%) och Coop NKL, Norge (20%). Coop Norden AB driver sin verksamhet genom de tre dotterbolagen Coop Norden Danmark A/S, Coop Norge AS och Coop Norden Sverige AB. I Sverige driver Coop kedjorna Coop Extra, Coop Forum, Coop Konsum samt Coop Nära. 2004 omsatte Coop 27 miljarder kronor i Sverige och hade hela 10 000 anställda ([www.coop.se](http://www.coop.se))

### ▪ ICA AB

ICA AB är ett nordiskt detaljhandelsföretag som har omkring 2 600 egna samt anslutna butiker. ICA AB ägs till 40 procent av Hakon Invest AB och till 60 procent av holländska Royal Ahold N.V. Genom Royal Ahold är ICA AB en del av ett internationellt detaljhandelsnät. ICA Sverige är tillsammans med ICA-handlarna landets ledande dagligvaruföretag. Varje ICA-handlare äger och driver sin butik som egen företagare. Under 2004 omsatte ICA Sverige AB 43 373 MSEK. Försäljningen i de 1 506 butikerna uppgick till cirka 79 miljarder kronor inklusive moms. Antal anställda är 4 407 (exklusive butiksanställda). De svenska ICA-butikerna är uppdelade i fyra profiler beroende på deras storlek, omsättning, sortiment och geografiska läge, ICA Nära, Supermarket, Kvantum och MAXI ICA Stormarknad. ([www.ica.se](http://www.ica.se))

### ▪ Danisco Sugar

Danisco Sugar är en av Europas största sockerproducenter och ingår i Danisco koncernen tillsammans med sju andra divisioner med huvudkontor i Köpenhamn, Danmark. Danisco koncernen 9 000 medarbetare är utspridda i totalt 40 länder. Danisco Sugar har i dagsläget verksamhet i fem länder, nämligen Sverige, Danmark, Finland, Tyskland och Litauen. Dessa fem länder producerar cirka 1,3 miljoner ton socker per år. Danisco Sugar har en produktportfölj som inkluderar socker, sockerlösningar och i bit, sirap, farin och ytterligare specialprodukter till industrin samt konsumenterna. Av den totala produktionen fördelas mer än 80 % till livsmedelsindustrin och resterande går till dagligvaruhandeln. Räkenskapsåret 2003/2004 redovisade Danisco Sugar en omsättning på 7,9 miljarder danska kronor. ([www.daniscosugar.se](http://www.daniscosugar.se))

## ▪ Findus Sverige AB

Findus Sverige AB är ett livsmedelsföretag som tillhandahåller mat till dagligvarubutiker, restauranger, skolor och sjukhus. Den största delen av produktportföljen utgörs av djupfryst men även kolonialprodukter såsom majonnäs, soppor, pastasås och marmelad. Huvudkontoret för Findus Sverige AB är placerat i Malmö, arbetsstyrkan består idag av omkring 1 100 medarbetare och omsätter cirka 300 miljoner EUR. ([www.findus.se](http://www.findus.se))

## ▪ Procordia Food AB

Procordia Food ingår i den norska koncernen Orkla ASA som är en av Nordens största livsmedelskoncerner med 6 500 anställda och drygt tio miljarder norska kronor i omsättning. Procordia Food är ett ledande svenskt livsmedelsföretag vars produktportfölj består av både mat och dryck som till exempel Önos, BOB, Risifrutti, Ekströms och Felix. Företaget omsätter omkring tre miljarder svenska kronor och personalstyrka uppgår till omkring 1 500 ([www.procordiafood.com](http://www.procordiafood.com))

## ▪ Sardus

Sardus är svenska tillverkare av påläggsprodukter och leverantör av djupfrysta livsmedel till storhushåll. I Sardus ingår 14 producerande dotterbolag i Sverige och Danmark, dessa är i sin tur indelade i fem affärsenheter, nämligen Sardus Chark & Deli, Sardus Foodpartner, Falbygdens Ost, 3-Stjernet samt Sardus Lätta Måltider. Sardus koncernen består av cirka 750 medarbetare och omsatte år 2004 1 787 Mkr. ([www.sardus.se](http://www.sardus.se))

## ▪ Zoégas Kaffe AB

Företaget startade som ett lokalt kafferosteri med butik i Helsingborg 1886. Idag finns butiken fortfarande kvar i samma lokaler som på senare år utökats med ett populärt café. Sedan 1986 ingår Zoégas i Nestlé-koncernen. Zoégas Kaffe AB tillverkar, marknadsför och säljer kaffe genom tre olika försäljningskanaler, nämligen dagligvaruhandeln, storhushåll och vending (erbjuder alla de produkter som kan behövas i en kaffeautomat). Zoégas Kaffe AB omsätter omkring 600 Mkr och har cirka 100 medarbetare. ([www.zoegas.se](http://www.zoegas.se))

## ▪ ACNielsen AB

ACNielsen AB är ett internationellt företag vars verksamhet hanterar information och analys av marknader. Företaget är verksamt i cirka 110 länder med en omsättning som överstiger 11 miljarder kronor. I Sverige är huvudkontoret placerat i Stockholm och den svenska personalstyrkan består av cirka 100 personer. Detta marknadsanalysföretag utför arbete åt kunder inom framför allt livsmedel, hälso- och skönhetsvård samt andra konsumentprodukter och snabbrikliga kapitalvaror. Den information som ACNielsen AB tillhandahåller sina kunder avser exempelvis försäljningsvolym, marknadsandelar, trender,

prissättning, promotionkampanjer, distribution samt konsumentbeteende.  
([www.acnielsen.se](http://www.acnielsen.se))

### ▪ **Gfk Sverige AB**

Gfk Sverige AB är en marknadsundersökningsorganisation som är dotterbolag till den internationella Gfk-gruppen. Gfk Sverige AB har huvudkontor i Lund, Sverige. Företaget har idag 130 heltidsanställda och redovisade år 2004 143 miljoner svenska kronor i omsättning. Företagets marknadsundersökningar har i syfte att ge företag ökad kunskap och förståelse om de aktuella kunderna för vidareutveckling av företaget. Gfk Sveriges arbetsområden omfattas av fortlöpande konsumentpanelsundersökningar, följer upp och analyserar trender inom konsumentkapitalvaror samt erbjuder skräddarsydda marknadsundersökningar. ([www.gfksverige.se](http://www.gfksverige.se))

### ▪ **Movement Research & Consulting Nordic AB**

Movement är ett marknadsundersökningsbolag som har inriktat sig på att vara experter på konsumenternas inköpsbeteende samt att utföra handlingsplaner för att delge företag denna uppgift. Movement har för närvarande tio anställda. Movement är en hopslagning av två företag, The Partnering Group, Nordic samt Del fi marknadspartner.