



EKONOMIHÖGSKOLAN

Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Fek 591, Magisterseminarium, Marknadsföring  
2003-11-24

## Hur bör en modern livsmedelsleverantör arbeta för att säkra sin position på marknaden?

- en studie av det kommersiella restaurangsegmentet i Sverige

**Författare:**

Martin Hesselgren  
Veronika Ronzani

**Handledare:** Jan E Persson

---

## Abstract

**Uppsatsens titel:** Hur bör en modern livsmedelsleverantör arbeta för att säkra sin position på marknaden? - en studie av det Svenska kommersiella restaurangsegmentet

**Seminariedatum:** 2003-11-24

**Ämne/kurs:** FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng, Marknadsföring, Magisteruppsats

**Författare:** Martin Hesselgren, Veronika Ronzani

**Handledare:** Jan E Persson

**Fem nyckelord:** Livsmedel, Inköpsbeteende, Varumärke, Relationer, Restaurangbranschen

**Syfte:** Vi avser att undersöka vilka, och i vilken utsträckning, olika variabler influerar den inköpsansvariga i en leverantörsvalsprocess. Studien syftar också till att påvisa hur en livsmedelsleverantör i framtiden bör arbeta för att säkra sin position på marknaden.

**Metod:** En sammanfattning av vilka metodval som använts för att uppnå syftena.

**Teoretiska perspektiv:** Varumärkesteorier, Relationsmarknadsföring, Inköpsbeteende

**Empiri:** Kvalitativ studie med djupintervjuer i det kommersiella restaurangsegmentet.

**Slutsatser:** Målet med denna studie är att utreda hur olika egenskaper hos leverantören prioriteras och värderas av den inköpsansvariga. Det är betydelsefullt för restaurangbranschens säljorganisationer att känna till på vilka grunder en restaurang fattar sina inköpsbeslut och hur man resonerar vid val av leverantör. Studien genererade ett antal variabler vilka livsmedelsleverantören bör studera och utvärdera, däribland varumärket, service, sortiment, kvalitet, pris, leveranssäkerhet m.fl. Men också identifierades ett antal strategier och arbetsområden vilka leverantören bör ta hänsyn till. Total Supply är ett koncept vilket respondenterna visade ett behov och önskan för. Att jobba med endast en leverantör innebär goda förutsättningar för sammanvävda beställnings- och leveranssystem. Detta innebär lägre transaktionskostnader, behov av färre leveranser, förenkling av fakturering samt möjligheter till en djupare relation. Total Supply konceptet ses dock av respondenterna mer som en önskan snarare än verklighet.

En annan aspekt rör teknologiska innovationer som är tillgängliga på marknaden. Det sätt orderläggningen fungerar på idag är ineffektiv och omständlig, dock visar studien på svårigheter i att förändra systemet i dagsläget. Vi anser ändå att leverantörerna bör fortsätta att utveckla och förankra e-handel och annan mjukvara i kundernas organisationer eftersom det förenklar, rationaliserar och skapar möjligheter för win-win situationer i inköpsprocessen.

Nyttjandet av teknologi kommer troligtvis ändras med ett generationsskifte, då användningen av datorer och annan mjukvara i samhället ständigt ökar. Inom detta område måste leverantörerna övertyga kunderna om de fördelar som teknologin faktiskt för med sig.

Utifrån ett relationsperspektiv visade studien att den efterfrågade relationen från restaurangens sida till stor del beror på vilken grad av komplexitet den aktuella produkten har. Undersökningen visar att i regel är en djupare relation av större intresse till de mindre specialleverantörerna än till de större grossisterna. Orsaken till detta är att specialleverantörerna ofta erbjuder en produkt som kräver större engagemang och kunskap. De låga omställningskostnaderna i segmentet medför att leverantörsbyten enkelt kan ske. Det är därför av vikt att leverantörerna vårdar, utvecklar och fördjupar sina relationer till kunderna.

Frågeställningen kring varumärket kan studeras utifrån två olika perspektiv. Dels genom att betrakta varumärket på produktnivå, men också att se varumärket på leverantörsnivå. Varumärket på leverantörsnivå spelar en viss roll vid val av leverantör. På produktnivå är varumärket av mindre betydelse då det gäller mervärdesprodukter än i fallet med basprodukter. I de fall leverantören har ett starkt varumärke kan detta erbjuda potential för en framgångsrik lansering av EMV där även varumärket på produktnivå får en attraktiv strategisk roll.

---

**Abstract**

**Title:** How should a modern food supplier secure its market position? A study of the commercial restaurant segment in Sweden.

**Authors:** Martin Hesselgren, Veronika Ronzani

**Advisor/s:** Jan E Persson

**Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

**Date:** 2003-11-24

**Key words:** Food. Purchasing behaviour. Brand. Relations. Restaurant trade.

**Purpose:** We aim at studying which factors and to what extent they influence those responsible for purchasing in the supplier purchasing selection processes. The study also aims at describing how food suppliers should secure its market position in the future.

**Methodology:** Qualitative.

**Theoretical perspectives:** Branding theories. Relation marketing. Purchasing behaviour.

**Empirical foundation:** In-depth-interviews with purchasing managers in the commercial restaurant segment.

**Conclusions:** The aim of this study is to investigate how different characteristics of the supplier are prioritised and evaluated by the purchasing manager. It is important for sales organisations in the restaurant trade to understand on what basis a restaurant makes its decisions regarding purchase and choice of supplier. The study has generated a number of factors which food suppliers should study and evaluate. Among these are brand, service, assortment, quality, price and delivery conditions. A number of strategies and work fields which food suppliers should take into account were also identified in the study. Total supply is a concept that the respondents in the study showed interest in and a wish for. To work with only one supplier enables possibilities for integrated ordering and supply systems. It also means lower costs of transactions, fewer deliveries, simplified invoicing and possibilities for developing deeper relations. However, the respondents see the total supply concept more as a wish than reality.

Another aspect regards the technological innovations that are available on the market. The way orders are placed today is inefficient and complicated. The study shows the difficulty in changing the existing system. However, we feel suppliers should carry on developing and establishing e-shopping and other software in the customers organisations as it simplifies, rationalise and creates possibilities for win-win situations in the purchasing process.

The use of technology will probably change during the next generation as the use of computers and software in society constantly is increasing. Also within the restaurant trade the suppliers have to convince the customers about the advantages of the new technology.

From a relation marketing perspective the study has showed that the relation the restaurant demands to a large extent depends on what level of complexity the product has. The study has showed that a deeper relation is generally more interesting for smaller specialist suppliers than for the larger wholesalers. The reason for this is that the special suppliers often offer products that require more commitment and knowledge. The low changeover costs in the segment means that it is easy to change supplier. Therefore, it is important that the supplier cares, develops and deepens its relation to the customers.

Questions regarding branding can be looked at from two perspectives. On one hand it can be seen on a product level and on the other hand it can be seen from the suppliers point of view. The brand has some importance when it comes to choice of supplier. On a product level the brand has less importance when it comes to value-added products than basic products. In those cases when the supplier has a strong brand, this could offer potential for a successful launch of private brands where the brand also on a product level can achieve a more attractive strategic role.

---

## Tack!

Vi vill tacka våra opponenter som under arbetets gång har gett värdefull feedback och fungerat som bollplank löpande under arbetet. Vi riktar också ett tack till vår handledare som gett intressanta idéer och infallsvinklar på studieområdet. Slutligen vill vi tacka respondenter och övriga som deltagit i diskussioner och därigenom bidragit till utvecklingen av uppsatsen samt familj, vänner och bekanta.

Lund, 2003-11-24

---

Martin Hesselgren

---

Veronika Ronzani

## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemställning .....	8
1.3 Forskningsfrågor .....	9
1.4 Syfte .....	9
1.5 Disposition av rapporten .....	10
2. Tillvägagångssätt .....	11
2.1 Val av studieobjekt .....	11
2.2 Teoretisk referensram .....	12
2.3 Studiens upplägg .....	13
2.3.1 Studiens undersökningsform .....	13
2.3.2 Studiens undersökningsmetod .....	13
2.4 Förfaringssätt .....	14
2.5 Analysprocessen.....	17
2.6 Kvalitet .....	18
3.1 Inköp och inköp av livsmedel .....	19
3.1.1 Inköpsfunktionen .....	19
3.1.2 Organisation av inköpsfunktionen.....	20
3.1.3 Inköp av livsmedel.....	21
3.1.4 Teknologi i inköpsarbetet .....	24
3.2 Empirisk studie samt analys av Inköpsavsnittet .....	26
3.2.1 Inköpsprocessen och val av leverantör, respondenternas egna reflektioner .....	26
3.2.2 Teknologi som påverkande faktor samt instrument för att skapa lojala kunder .....	27
3.2.3 Inköpsmetod.....	28
4.1 Val av leverantör.....	30
4.1.1 Valet av leverantör.....	30
4.1.2 Variabler att basera valet på.....	31
4.2 Empirisk studie och analys av avsnittet Val av leverantör .....	34
4.2.1 Variabler vilka Davis et al lyfter fram.....	34
4.2.2 Övriga författares variabler .....	36
4.2.3 Respondenternas egna faktorer/variabler .....	37
5.1 Leverantörer och relationer .....	41
5.1.1 Ny leverantör, ny relation, nya ställningstaganden.....	41
5.1.2 Den fördjupade relationen.....	42
5.2 Empirisk studie och analys av avsnittet om Leverantörer och relationer .....	45
5.2.1 Relationen och samarbetet mellan parterna.....	45
5.2.2 Utvärdering av den befintliga leverantörsbasen .....	46
5.2.3 Relationer och dess kostnader .....	47
6.1 Varumärket och EMV .....	49
6.1.1 Varumärkeskapital .....	49
6.1.2 EMV och dess framväxt.....	51
6.2 Empirisk studie samt analys av Varumärket och EMV avsnittet.....	54
6.2.1 Varumärke på leverantörsnivå .....	54
6.2.2 Varumärke på produktnivå.....	55
6.2.3 EMV och dess framtid i restaurangbranschen.....	56

7. Slutsatser .....	58
7.1 Forskningsfrågor .....	58
7.1.1 Vilka variabler påverkar och värdesätter den inköpande parten vid val av leverantör inom restaurangbranschen? .....	58
7.1.2 Är Total Supply framtidens livsmedelsleverantör? .....	61
7.1.3 Vilken roll spelar e-handel och annan mjukvara i en leverantörsvälsituation? .....	62
7.1.4 Vilken typ av relation efterfrågas av inköpsidan? .....	62
7.1.5 Vilken roll spelar varumärket i en leverantörsvälsprocess och hur ser de inköpsansvariga på EMV och dess framtid i branschen? .....	63
7.2 Kritisk reflektion .....	63
7.3 Förslag till framtida forskning .....	64

## Källförteckning

### Modeller

Modell 1.1: *"Modell över uppsatsdisposition"* Källa: Egen

Modell 3:1 *"Schematisk struktur av inköpsprocessen"* Källa: van Weele, sid 9

Modell 3:2 *"Formell och informell inköpsmetod"* Källa: Lundberg & Walker sid 246

Modell 3:3 *"Typexempel för teknologi i restaurangbranschen"* Källa: Martin Olsson AB, Restaurangdata MOR

Modell 4:1 *"Val av leverantör"* Källa: Davis *et al* sid 124

Modell 5:1 *"Olika argument för att undvika beroende"* Källa: Gadde och Håkansson sid 53

Modell 5:2 *"Två principstrategier för inköp"* Källa: Gadde & Håkansson sid 46

## 1. Inledning

*Inledningsvis vill vi beskriva och förklara motiven till denna studie inom restaurangbranschen. Avsnittet redogör för bakgrunden till vårt valda problem. Detta leder fram till problemställningen som ligger till grund för studiens forskningsfrågor och uppsatsens syfte. Avsnittet avslutas med uppsatsens disposition.*

### 1.1 Bakgrund

Det föreligger en del grundläggande faktorer som gör att vi ser ljus på restaurangbranschens framtid i Sverige. Det är T.ex. människornas arbetsmönster. Detta utvecklas i sådan riktning att det gynnar uteätandet. Det sätt vi bor, reser och arbetar skapar ett stort behov av hjälp med våra måltidslösningar och utvecklingen pekar på ett ökat behov av sådan hjälp. Dessutom ökar antalet en personshushåll i samhället liksom storstädernas andel av befolkningen. Slutsatsen av resonemanget ovan är att vår livsmedelskonsumtion inom restaurangbranschen med tiden kommer att öka.<sup>1</sup>

Det kommersiella restaurangsegmentet i Sverige köpte livsmedel för cirka 8,3 miljarder kronor 2001 (grossistpriser exkl moms). Livsmedlen levererades av cirka 1000 distributionsställen (grossister, importörer, producenter).<sup>2</sup> Eftersom många storhushåll utnyttjar vanliga dagligvarubutiker som inköpskälla är antalet leverantörer eller distributionsställen betydligt större. För ett litet dagis kan det röra sig om en närliggande butik. Och en mindre restaurangägare kanske passar på att handla på stormarknaden, när de har någon kampanj. Skulle man dessutom inkludera andra än livsmedelsleverantörer stiger antalet ännu mer. Huvuddelen av storhushållens livsmedelsinköp går dock via allmänna livsmedelsgrossister.<sup>3</sup>

Restaurangbranschen kan idag delas in i två olika block. Dessa två block är restauranger som verkar inom den offentliga sektorn och de som verkar på den kommersiella sidan. Varje sådant block kan i sin tur delas in i olika segment. I den offentliga sektorn finner vi skolor, barnomsorg, äldreomsorg, sjukvård och övriga offentliga restauranger. På den kommersiella sidan finner vi fastfood- restauranger, personalrestauranger och de kommersiella restaurangerna (det sist nämnda är ett samlingsnamn för gourmetkrogar, lunchrestauranger, hotellrestauranger etc.). Det är i det kommersiella restaurangsegmentet som man finner den största omsättningen av kapital.<sup>4</sup> Det är också området som denna studie avser att fokusera på.

Tidigare erfarenhet från det kommersiella restaurangsegmentet samt ett gediget intresse för livsmedelsbranschen i helhet är något som bidragit till vårt val av studieobjekt. Efter det att vi gått igenom aktuell litteratur inom området förvånades vi över att det inte fanns mer skrivet om inköpsbeteendet och leverantörsvalsprocessen. Vid diskussioner kring ämnet har vi ständigt kommit tillbaks till kärnfrågan, vad det är som påverkar en inköpsansvarig i en leverantörsvalsprocess? För att tränga djupare in i området bestämde vi oss i ett tidigt skede för att djupintervjua inköpsansvariga i det kommersiella restaurangsegmentet.

---

<sup>1</sup> Delfi storhushållsgudie, s. 77

<sup>2</sup> Ibid, s. 75

<sup>3</sup> Ibid, s. 14

<sup>4</sup> Ibid, s. 7

## 1.2 Problemställning

Inköp är en komplicerad process som involverar flertal delar inom den egna organisationen samt externa aktörer. Det arbete och de beslut som tas av den inköpsansvariga får konsekvenser för stora delar av den resterande verksamhetens arbete. Hur inköpsarbetet fungerar praktiskt varierar mellan olika organisationer, men också olika branscher. De teorier som existerar inom området är oftast mycket generella och riktar sig till inköpsverksamheten på ett allmänt plan. Vidare kan då diskuteras huruvida de generella teorierna kan appliceras exempelvis på restaurangbranschen och dess inköp? Frågan blir intressant eftersom inköpsbeteendet har en stor betydelse för utfallet av verksamhetens efterkommande arbete av den inköpta produkten eller varan. Det är intressant för restaurangbranschens livsmedelsleverantörer att förstå hur en inköpsansvarig resonerar i en leverantörsvalsprocess. *Vad prioriteras och vad prioriteras inte? Och inte minst varför?* En leverantör som förstår inköpsbeteendet har bättre förutsättningar att ta nya marknadsandelar och behålla sina kunder än vad konkurrenter med okunskap inom området har. Kunskap i ämnet kan också bli en viktig tillgång för företaget då det kan påverka framtida strategiska beslut och marknadsföring. För den inköpande parten skapar insikt i området förutsättningar för bättre konkurrens vilket gynnar marknaden i helhet. Leverantören kan marknadsföra sig på olika sätt. T.ex. genom konkurrenskraftiga erbjudanden till bra priser och bra kvalitet, förmånliga betalningsvillkor, leveranstider, service mm. Listan kan göras lång. Marknadsföring genom att bygga ett starkt varumärke är ett bra sätt att väcka uppmärksamhet hos köparna och vinnas deras order. Men hur viktigt är varumärket egentligen om det jämförs med de faktiska leveranserna? Ytterligare ett intressant område inom varumärkning är hur branschens inköpsansvariga ser på leverantörernas Egna Märkes Varor (vidare förkortat med EMV). Inom detaljhandel har det sedan länge pågått en utveckling och ett införande av EMV, vilket de tre stora aktörerna ICA, Coop och Axfood kan anses ha lyckats med. Potentialen för EMV sträcker sig bortom konsumentmarknaden, den involverar också näringsidkarna på marknaden. Intresset för studier av EMV inom vårt segment grundar sig på varumärkesfrågan i samband med leverantörsval. Finns förutsättningarna för framgång även där?

Att skapa och utveckla långsiktiga kundrelationer är också det ett sätt att marknadsföra sig på. *Men vilken typ av relation efterfrågar egentligen den inköpsansvariga?* Restaurangbranschen kännetecknas som bekant av högt tempo och tidsbrist. Givetvis kan då diskuteras om en djupare relation och ett nära samarbete till leverantören är möjligt. I det kommersiella restaurangsegmentet arbetar de inköpsansvariga oftast med flertalet leverantörer. Att man har olika leverantörer för kött, fisk, grönsaker och grossist är vanligt förekommande, att antalet uppgår till mer än fem stycken är inte något ovanligt. Frågan är hur de långsiktiga relationerna till dessa ser ut? Vi anser dessutom att det är en onödigt kostsam inköpsmodell att jobba med flertalet leverantörer och det blir därför intressant att undersöka efterfrågan och framtiden för konceptet Total Supply dvs. en fullservice leverantör.

Ytterligare ett intressant område värt att belysa är det som gäller e-handel och mjukvara. Många av de större grossisterna erbjuder sina kunder mjukvara i syfte att förenkla och rationalisera inköpsprocessen. *Hur ser användningen av denna teknologi ut i vårt valda segment och hur ser framtiden ut? Och hur påverkar ett sådant erbjudande en inköpsansvarig i en leverantörsvalssituation?*



Målet med denna studie är att utreda hur olika egenskaper hos leverantören prioriteras och värderas av den inköpsansvariga. Tillvägagångssättet av själva inköpsarbetet skiljer sig betydande mellan olika organisationer. I större organisationer görs besluten oftast centralt av en inköpsavdelning. Enligt den akademiska litteraturen är metodiken och urvalsprocessen mycket strukturerad i dessa organisationer. Vårt valda segment faller utanför dessa ramar och denna studie syftar till att undersöka hur inköpsbeteendet i de mindre organisationerna ser ut. *Vilka faktorer påverkar egentligen och vad värdesätts vid val av leverantör?* Det är betydelsefullt för restaurangbranschens säljorganisationer att känna till på vilka grunder en restaurang fattar sina inköpsbeslut och hur man resonerar vid val av leverantör. Detta för att det säljande företaget skall kunna anpassa sig efter vad det inköpande företaget efterfrågar och värdesätter vid ett leverantörsväl. Med andra ord ligger det i säljsidans intresse att öka sin kunskap inom området för att på så sätt skapa konkurrensfördelar och kunna erbjuda kunden ett mervärde. Det är mot bakgrund av ovanstående som vi anser det viktigt att identifiera de olika variablerna och vår målsättning är att den information som framkommer kan användas för att öka kundtillfredsställelsen på marknaden.

### 1.3 Forskningsfrågor

- Vilka variabler påverkar och värdesätter den inköpande parten vid val av leverantör inom restaurangbranschen?
- Är Total Supply framtidens livsmedelsleverantör?
- Vilken roll spelar e-handel och annan mjukvara i en leverantörsvälssituation?
- Vilken typ av relation efterfrågas av inköpsidan?
- Vilken roll spelar varumärket i en leverantörsvälprocess och hur ser de inköpsansvariga på EMV och dess framtid i branschen?

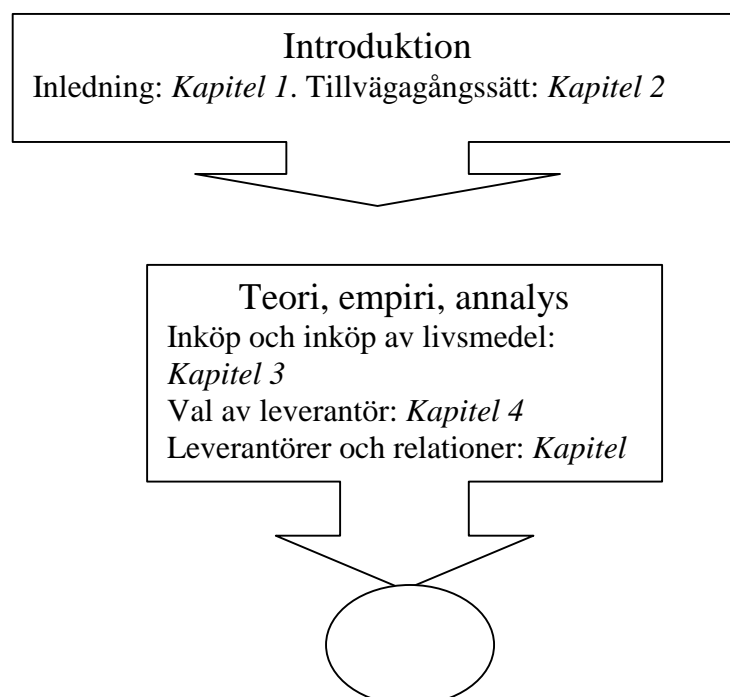
### 1.4 Syfte

Vi avser att undersöka vilka, och i vilken utsträckning, olika variabler influerar den inköpsansvariga i en leverantörsvälprocess. Studien syftar också till att påvisa hur en livsmedelsleverantör i framtiden bör arbeta för att säkra sin position på marknaden.

## 1.5 Disposition av rapporten

Vi har valt att dela upp denna studie i sju avsnitt. För att göra det mer överskådligt för läsaren har vi gjort en modell som ska göra det lättare att förstå idén bakom upplägget. Figur 1.1 visar hur vi har gått till väga. Man kan beskriva modellen som en tratt. Vi ”håller ner” information och data, när detta har fått ”rinna igenom” och analyserats samt bearbetats kommer det att resultera i lösningar och svar på vår problemställning. Tanken är att vi går från ett abstrakt tänkande till mer konkreta idéer och förslag.

Det inledande avsnittet lägger fram vår problemställning, forskningsfrågor samt syfte. Därefter kommer vi i kapitel två att presentera studien närmare och hur denna praktiskt har genomförts. Avsikten är att erbjuda läsaren en möjlighet till kritiskt granskande av studien samt de resultat och slutsatser som denna genererar. Kapitel tre till sex beskriver den teoretiska referensram som ligger till grund för analysmomentet. Det är även i dessa kapitel som det empiriska materialet åskådliggörs, vilket består av djupintervjuer med inköpsansvariga i restaurangbranschen. Analys och empiri kommer således inte att presenteras på traditionellt vis i slutet av uppsatsen utan förekommer löpande efter de olika teoriområdena. Den avslutande delen (kapitel 7) syftar till att sammanfatta de resultat av analysen, kopplingar till teorierna samt jämförelse med det empiriska utfall som gjorts under studiens gång. Detta avsnitt avser att sammanfattningsvis besvara samt uppfylla syftet. Här presenteras således de analysvariabler som kan tänkas påverka en inköpsansvarig i restaurangbranschen samt i vilken grad de påverkat respondenterna. Dessutom diskuterar vi hur en livsmedelsleverantör i framtiden bör arbeta för att säkra sin position på marknaden. Avslutningsvis framför vi författarnas egna kritiska reflektioner till studien och dess tillvägagångssätt samt förslag till framtida forskning.



Modell 1.1: "Modell över uppsatsdisposition" Källa: Egen

## 2. Tillvägagångssätt

*För att kunna göra en rättvis bedömning och värdering av en studie krävs en noggrann beskrivning över den metod vilken studien genomförts med. I detta avsnitt avser författarna att beskriva, förklara samt motivera samtliga metodval. Detta i syfte att möjliggöra en kritisk läsning och granskning av rapporten, men också visa på författarnas medvetenhet om de konsekvenser studiens metodologiska ställningstagandena har.*

### 2.1 Val av studieobjekt

Inledningsvis finns ett flertal ställningstagande som vi författare gjort avseende val av studieobjekt. Ställningstagandet att studera restaurangbranschen beror till viss del på slummässiga omständigheter och faktorer. Det är dock av vikt att påpeka att Martin Hesselgren, en av författarna till denna studie, har gymnasieutbildning samt arbetslivserfarenhet som kock. Detta har underlättat en hel del arbete kring orienteringen samt insikt i branschen. Intresset hos oss författare ligger i att fördjupa vår kunskap samt utreda området kring restaurangbranschen och hur dess inköpsfunktion fungerar. Detta leder vidare in på det mer konkreta studieobjekt vilken denna studie avser att utreda.

#### *Val av segment inom restaurangbranschen*

Segmentet inom restaurangbranschen för denna studie baserar sig på våra intressen som författare samt med hänsyn till de kunskapsbehov som finns inom branschen. Vi fann ett antal luckor i teoriområdet efter några inledande intervjuer med personer som besitter branscherfarenhet. Intervjuer i kombination med översiktliga, inledande teoristudier resulterade i att vi tog beslutet att fokusera på den decentraliserade inköpsfunktionen. Detta inkluderar i främsta hand mindre restauranger vilka sköter sina inköp lokalt. Härefter blir frågan vilket segment/block av restaurangbranschen som skall studeras. Restaurangbranschen kan delas in i två olika block. Dessa två block är restauranger som verkar inom den offentliga sektorn och de som verkar på den kommersiella sidan. Varje sådant block kan i sin tur delas in i olika segment. På den kommersiella sidan finner vi fastfood- restauranger, personalrestauranger och de kommersiella restaurangerna (det sist nämnda är samlingsnamn för gourmetkrogar, lunchrestauranger, hotellrestauranger etc.).<sup>5</sup> Grundat på förutsättningarna för oss författare att göra en framgångsrik studie samt storleken på segmentet valde vi att fördjupa oss i segmentet kommersiella restauranger. Den kommersiella sidan är den där störst omsättning av kapital finns och därav är denna av stort intresse för exempelvis leverantörer. Syftet är att göra en studie som har bärighet för det teoretiska området, men också en studie som har relevans och betydelse för branschen i sig. Två krav vilka vi anser oss uppfylla med dessa ställningstaganden. Det är också viktigt att påpeka att ett stort intresse finns från författarnas sida till denna studie.

---

<sup>5</sup> Delfi storhushållsguide, s. 7

## 2.2 Teoretisk referensram

I samband med ställningstagandet till segment av branschen inleddes en fördjupning inom studieområdet som akademiskt forskningsområde. Fördjupning samt insamling av sekundärdata blir aktuell i detta skede. Sekundärdata är sådan data som redan existerar och samlats in i annat syfte än det aktuella problemet. Exempel på sådan data kan vara litteratur, tidskrifter, rapporter och Internetsidor.<sup>6</sup> Denna har vi samlat in genom litteratursökning på Lunds universitetsbibliotek samt LIBRIS. Den sekundärdata vi fått fram ligger till grund för insamlingen av primärdata. Med andra ord utfördes intervjuerna först efter tillräcklig information inhämtats från sekundärdata.

Vid ställningstagandet till den teoretiska referensramen blir det aktuellt att se till syftet med denna studie. Syftet inkluderar ett flertal akademiska studieområden inom företagsekonomi varav utgångspunkten ligger i inköpsfunktionen och de uppgifter som är direkt samt indirekt relaterade till val av leverantör. Efter inläsning på området och specificering av syftet genererade detta ett antal studieområden som tillsammans och var för sig ligger i fokus för undersökningen. Inledningsvis redogörs för samt diskuteras inköpsfunktionen och dess roll för organisationen. För att vidare fördjupa studien bedömde vi det av vikt att redogöra för de förutsättningar och ramverk som inköpsfunktionen verkar under vid inköp av livsmedel. Livsmedel som handelsvara ställer särskilda krav på leverantören. Förståelse för de svårigheter den inköpsansvariga möter vid inköp av exempelvis färsk fisk är av stor betydelse för studien. Dessa två områden diskuteras under kapitlet *Inköp och inköp av livsmedel*. Härfter redovisas själva teoriområdet *Val av leverantör*. Områdena har givna förutsättningar som behandlats i tidigare avsnitt. Detta avsnitt ger i sin tur grunderna för de två avslutande kapitlen, *Leverantörer och relationer* samt *Varumärket och EMV*. Relationer är en självklarhet i varje transaktion. Denna kan vara av den form som betyder ett avståndstagande till djupare relationer. Relationer kan också vara ett incitament till val av leverantör varför vi finner detta område av vikt. Slutligen identifierade vi intresset och behovet av att studera *varumärkets* betydelse vid val av leverantör. Varumärket kan studeras utifrån två perspektiv, leverantörsvaremärke samt produktvarumärke. Vi finner särskilt stort intresse av att se till hur dagsläget och framtiden ser ut för detta konceptet EMV (Egna Märkes Varor). För att sammanfatta teoriområdena och hur dessa hänger samman börjar vi med inköpsfunktionen som bas. Under inköp ligger ett flertal områden varav denna studie berör flertal av dessa. Inköpsfunktionens val baseras på de förutsättningar denna har, i detta fall de krav och problematik som finns kring livsmedel. Detta leder vidare in på själva valet av leverantör. Detta område i sin tur inkluderar flera faktorer av ”hård” samt ”mjuk” karaktär. De hårda inkluderar sådant som kontrakt, leveranser mm. De mjuka faktorerna leder vidare in på de två sista områdena, nämligen relationer och varumärkets roll. Systematiskt behandlar studiens teoretiska referensram aspekter som ger förutsättningarna vilka direkt samt indirekt påverkar inköpsarbetet.

Motiven bakom de valda teorierna bygger på ett bedömningsurval av författarna till denna studie. Teorier har valts bort med motiven att författarna inte känner till eller av andra anledningar inte fått tillgång till dem. Vidare har teorier valts baserat på den referensram som satts upp för att uppfylla syftet. De redovisade teorierna samt de bortvalda är en konsekvens av våra tolkningar och referensramar. Huruvida dessa teorier är objektivt självklara kan inte garanteras, men det är vår uppfattning att de är lämpliga att behandla för denna studie.

---

<sup>6</sup> Andersen, s. 150f

## 2.3 Studiens upplägg

### 2.3.1 Studiens undersökningsform

Forskningsområden där det saknas kunskap eller endast bristfällig kunskap finns att tillgå passar den explorativa undersökningsmetoden<sup>7</sup>. Det valda problemområdet som denna studie syftar till att utreda saknar branschspecifik kunskap. Den akademiska litteraturen kring inköpsbeteende och varumärkning är omfattande. Kunskap kring hur dessa två studieområden interagerar i praktiken är dock bristfällig. Den än mer specifika frågan om hur dessa interagerar i restaurangbranschen är så gott som obefintlig. Den explorativa studien syftar här till att utreda och klargöra de uppställda frågeställningarna som det inte finns någon tidigare forskning kring. Den explorativa studiens syfte är att skapa insikt och förståelse om den generella naturen hos ett fenomen som är mindre känt<sup>8</sup>. Vi har därför använt den explorativa studien som en undersökningsmetod för att kunna utreda problemområdet. Studien har utförts genom djupintervjuer med inköpsansvariga inom restaurangbranschen för att få insikt i vilka faktorer som påverkar och värderas vid val av leverantör. Målsättningen är också att identifiera och formulera nya frågeställningar specifika till restaurangbranschen i syfte att väcka intresse för fortsatt forskning inom denna bransch. Vi vill också med denna studie bidra med insikt i området vilket syftar till att gynna både restaurangerna inom segmentet samt dess leverantörer på ett praktiskt plan.

### 2.3.2 Studiens undersökningsmetod

Ställningstagandet till att bruka den explorativa undersökningsmetoden grundar sig i det faktum att det saknas branschspecifik kunskap inom den aktuella frågeställningen. Av samma orsak valde vi att bruka kvalitativ undersökningsmetod. Vi anser att den kvalitativa undersökningsformen gynnar studien då målet är att identifiera vilka faktorer som värderas vid val av leverantör. Faktorer som relationer och varumärkets betydelse anser vi endast vara möjliga att fånga vid en kvalitativ studie med intervjuer varför vi gjort detta ställningstagande. Kvalitativa metoder kännetecknas av att vara flexibla och mångsidiga vilket underlättar insamlingen av den information vi söker<sup>9</sup>. Metoden används med fördel när forskaren strävar efter att fånga det centrala hos en företeelse och när syftet är att få djup kunskap och god helhetsförståelse av problemet<sup>10</sup>, vilket stämmer bra överens med studiens valda problemområde. Samtidigt som den kvalitativa studien möjliggör för oss författare att tolka respondenternas svar personligen och utifrån dessa dra slutsatser, så innebär bortvalet av kvantitativ data negativa konsekvenser. En kvalitativ studie ställer höga krav på författarnas sätt att strukturera arbetet samt tolka det empiriska materialet. För att höja kvalitén på studien har vi i möjligaste mån följt Loftlands fyra principer för kvalitativa studier. Den första principen behandlar närhet till undersökningsenheterna. Med detta avses den fysiska närheten till studieobjektet.<sup>11</sup> Denna har uppfyllts genom de djupintervjuer som ligger till grund för den empiriska studien. Genom de personliga kontakterna med respondenterna har vi byggt upp en tillit och grund för utbyte av information som skall vara riklig, adekvat och sanningsenlig. En riktig och sann återgivning är den andra punkten som skall uppfyllas<sup>12</sup>. Denna punkt uppfylls genom vårt systematiska arbete och intervjuförfarande som behandlas i senare avsnitt. Nästa punkt är att rapporten bör innehålla utpräglade deskriptiva beskrivningar. I den mån det är nödvändigt har vi för förståelsen av de förhållandena som undersökts brukat deskriptiva

<sup>7</sup> Andersen, s. 18f

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Holme & Solvang, s. 92

<sup>10</sup> Patel & Tebelius (1987), s. 23

<sup>11</sup> Loftland, hämtat ur Holme & Solvang, s. 93

<sup>12</sup> Holme & Solvang, s. 93

beskrivningar, främst i återgivningen av den empiriska undersökningen. Slutligen skall rapporten innehålla direkta citat som visar respondenternas egna uttryckssätt, detta i syfte att ge läsaren bästa möjliga förståelse. Avsikten med att följa dessa fyra punkter är att genom analysen återge en riktig bild av strukturer och handlingsmönster hos respondenterna. Detta genererar i slutändan en högre trovärdighet på studien som höjer rapportens kvalitet.<sup>13</sup>

## 2.4 Förfaringssätt

Nästa steg efter att adekvat och riklig mängd teori kring de olika studieområdena samlats in påbörjades insamling av primärdata. Primärdata är sådan data forskaren själv samlar in för ett specifikt ändamål<sup>14</sup>. Med utgångspunkt i sekundärdatan fick vi en klar bild av vårt studieområde och en solid grund till den kommande empiriska undersökningen. Den empiriska studien grundar sig på djupintervjuer med ett antal utvalda respondenter. Kommande avsnitt beskriver samtliga steg i urvalet samt genomförandet av intervjuerna.

### *Val av respondenter*

Val av respondenter har konsekvenser av negativ samt positiv karaktär för hela studien. Av den anledningen är det viktigt att överväga och beräkna konsekvenserna av ställningstagande kring val av respondenter. Syftet med kvalitativa intervjuer är att öka informationsvärdet samt skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om det aktuella fenomenet. Detta medför att urval inte görs slumpmässigt eller av en tillfällighet. Urvalet skall göras strategiskt och systematiskt utifrån ett antal förutbestämda kriterier. Dessa kriterier är genererade utifrån den förståelse vi författare har om studieområdet samt den teori samt empiri som inhämtats innan det faktiska urvalet.<sup>15</sup> I detta stadium hade vi författare en klar bild av de respondenter vilka lämpade sig för studien. Målsättningen var att finna personer vilka hade ansenlig erfarenhet inom området, detta i syfte att öka informationsinnehållet och undersökningens kvalitet. Vi sökte också efter respondenter som befann sig i olika restaurangtyper inom det valda segmentet. Motivet bakom detta beslut var faktumet att det saknas tidigare forskning inom området av det valda segmentet, kommersiella restauranger. Vi vill genom en variationsbredd försäkra oss om att ge undersökningen en karaktär vilken kan generaliseras för segmentet kommersiella restauranger. Sammanfattningsvis tillhörde respondenterna mindre restauranger som hade decentraliserade inköpsfunktioner där inköpsarbetet sköttes av en huvudansvarig vilken jobbade i köket. Vi försäkrade oss på förhand om att de besatt omfattande kunskap om branschen och inköpsarbete på en restaurang. Detta resulterade i respondenter vilka uppfyllde samtliga kriterier och besatt mångårig erfarenhet. Vid själva urvalet tillämpades ett icke-sannolikhetsurval eftersom val av respondenter har baserats på våra personliga bedömningar<sup>16</sup>. Själva sökandet efter respondenter påbörjades genom kontakt med lämpliga restauranger inom rimligt geografiskt avstånd från oss författare. På grund av tidsbrist bland många potentiella intervjuobjekt blev urvalsprocessen krävande. Vi var mycket noggranna med att överväga respondenternas vilja att delta vilket innebär att vårt urval inte inkluderar personer vilka inte är intresserade av att dela med sig av information<sup>17</sup>. Med stor beslutsamhet och tålamod fann vi lämpliga respondenter vilka inte fått delta av slumpmässiga orsaker. Samtliga uppfyller förbestämda, uppsatta kriterier. För att besvara våra frågor samt uppfylla vårt syfte har vi genomfört djupintervjuer till mättnad

---

<sup>13</sup> Holme & Solvang, s. 93

<sup>14</sup> Andersen, s. 150f

<sup>15</sup> Holme & Solvang, s. 101ff

<sup>16</sup> Malhotra, s. 335

<sup>17</sup> Enderud ur Holme & Solvang, s. 101ff

uppstår. Vid den punkt då vi fann att liknande svar erhöles av intervjuerna och ingen ytterligare information tillfördes studien avslutade vi sökprocessen. Resultatet blev sju djupintervjuer med respondenter från olika bakgrund och olika delar i det kommersiella restaurangsegmentet.

*Presentation av respondenter*

**Ada, Abbe** 2003-08-19

Krögare, ABBe Pizza & Restaurang, Mölnbo.

**Andersson, Daniel** 2003-08-05

Kökschef, Restaurang Södertuna slott, Gnesta.

**Bergensfeldt, Johan** 2003-08-12

Kökschef, Restaurang Solbacka Sport & Konferens, Stjärnhov.

**Bienkowski, Gunilla** 2003-05-20

Inköpsansvarig, Stockholms hotell och restaurangskola, Restaurang Gourmet Terrassen, Restaurang Flitiga Lisa, Stockholm

**Gustafsson, Peter** 2003-05-16

Kock, Mello Yello Bar & Restaurang, Malmö

**Liljenberg, Ola** 2003-06-11

Krögare, Restaurang Godset, Lund.

**Petersson, Mats** 2003-05-13

Kökschef, Grand Hotell, Lund.

Ovanstående lista över respondenter är resultatet av ett noggrant sökande efter lämpliga intervjuobjekt. Listan omfattar mindre restauranger så som pizzerior till verksamheter av mer omfattande karaktär som hög kvalitets restauranger. Avsikten är att dessa respondenter från de olika delarna ska spegla det kommersiella restaurang segmentet. Samtliga respondenter besitter en chefsposition inom restaurangen. Detta anser vi indikerar på respondenternas framgång och omfattande kunskap kring branschen. Intervjun med Gunilla Bienkowski är en expert intervju då hon har omfattande kunskap gällande inköpsprocessen. Hennes position som inköpsansvarig uppfyller fortfarande kravet på att ge en bild av inköpsverksamheten samtidigt som hon gav en bild av branschen generellt vilket gynnade oss i de kommande intervjuerna. Flertalet av de övriga respondenterna har internationell arbetslivserfarenhet av branschen. Ovanstående lista representerar sammanfattningsvis högt kvalificerade yrkesmän.

### *Intervjuer*

Det sätt varpå intervjuerna genomförts påverkar i stor utsträckning det resultat vilket genereras av undersökningen. En korrekt och trovärdig intervju kräver flera noggranna förberedelser. Flera aspekter påverkar utfallet, allt från respondenterna, intervjuaren, miljön, frågorna till förståelse och personkemi. Områden vilka måste övervägas och tas med i beräkning. Inledningsvis kan vi dock fastslå att undersökningen inte kan bli bättre än intervjuarnas förmåga. Djupintervjuerna ställer stora krav på intervjuaren eftersom denna både skall lyssna, tolka svaren samt ställa fördjupande frågor<sup>18</sup>. Efter flera års studier på universitetsnivå har vi författare jobbat med ett flertal olika undersökningar vilka inkluderade intervjuer av olika slag. Dessa studier har lagt grunden till denna avslutade magisteruppsats vilken sätter våra förmågor och erhållna kunskaper på prov. Vår medvetenhet om vilka krav som ställs på intervjuaren och de effekter denna har på undersökningen och studien i helhet har inneburit att vi noggrant övervägt samtliga delar i själva tillvägagångssättet. Den tidigare erfarenhet av branschen vilken författaren Martin Hesselgren besitter gav en fördel vid intervjuförfarandet eftersom en förståelse för arbetet och yrkesmännen är gynnsam.

Den faktiska intervjun har inte bedrivits med standardiserade frågeformulär, snarare har de synpunkter som kommit fram varit ett resultat av respondenternas egna uppfattningar. Målsättningen var att inte styra respondenterna med ledande frågor utan snarare föra en öppen diskussion med utgångspunkt från ett antal frågeområden<sup>19</sup>. Effekter som intervjuareffekten, då intervjuaren uppträder på ett sådant sätt att respondenterna förstår medvetet eller omedvetet vad som förväntas av dem, minskar under dessa förutsättningar<sup>20</sup>. För att maximera nyttan av var enskild intervju utformades på förhand en manual som berör ett antal frågeområden som skall behandlas. Avsikten med denna var att höja kvalitén och minska risken för ledande frågor. Frågeområdena vilka diskuterat rör samtliga fyra olika teoriområden nämligen inköp och inköp av livsmedel, val av leverantör, leverantörer och relationer och slutligen varumärkes betydelse och EMV.

Respondenterna kontaktades via telefon, alternativt personligt besök på restaurangen där de fick en översiktlig beskrivning av undersökningen och vad som förväntades av dem. Intervjuerna genomfördes på den aktuella restaurangen under den tid på dygnet då det fanns minst att göra för respondenten. Respondentens egna miljö och tidsaspekten resulterade i en avslappnad intervju där en diskussion från båda parternas sida kring olika områden var möjlig. Som intervjuare var vi noga med den avslappnade miljön där aspekter skall behandlas via en avspänd diskussion snarare än renodlade besvaranden av frågor. Resultatet blev djupintervjuer på en till en och en halv timme. Samtliga respondenter hade en positiv inställning till intervjun och var villiga att besvara uppföljande frågor via telefon vid ett senare tillfälle om behov för detta fanns. Detta indikerar på att respondenterna fann intresse för frågeställningen vilket verifierar studien i sig, men också höjer kvalitén på själva intervjuerna.

---

<sup>18</sup> Andersen, s. 161

<sup>19</sup> Holme & Solvang, s. 100

<sup>20</sup> Patel & Tebelius (1991), s. 68



## 2.5 Analysprocessen

Efter en djupdykning i det teoretiska området samt genomförande av den empiriska undersökningen blir själva analysarbetet aktuellt. Det är i detta stadium insikt och utforskande blir väsentligt, avsnitt där författarnas eget kreativa arbete blir aktuellt. Här dras slutsatser och kopplingar mellan olika områden. De tolkningar vilka gjorts av den insamlade teorin samt den empiriska undersökningen krävde en förmåga hos oss författare för inlevelse och öppenhet. Analysen är en tolkande och samtidigt skapande process som ställer stora krav på oss författare. Strävan ligger i att skapa en förståelse för helheten texten speglar och ge en struktur på problemet samt besvara uppställda frågor.<sup>21</sup>

Inledningsvis redogör vi för de teorier och modeller vilka vi anser är relevanta för studieområdet. Analysprocessen börjar redan i detta inledande avsnitt där vi för en diskussion kring teorierna och hur dessa är tillämpliga inom det valda problemområdet. I detta stadium identifieras ett antal frågeområden vilka djupare diskuteras och analyseras i det empiriska avsnittet. När all empirisk information och data är insamlad bearbetas och analyseras materialet. Den information vilken erhålls från djupintervjuerna ligger till grund för att besvara huruvida teorierna är tillämpbara inom det aktuella området. Det empiriska materialet presenteras efter varje kapitel där det är tillämpligt och relevant. Syftet med detta är att underlätta läsningen och förståelsen för dragna slutsatser och analyser mellan det teoretiska och empiriska materialet. Avsnitten är uppdelade i fyra olika områden nämligen, inköp och inköp av livsmedel, val av leverantör, leverantörer och relationer samt varumärke och EMV. Dessa områden är grundpelarna för studien och uppfyllandet av syftet varav den empiriska undersökningen samt analysen fokuserats kring. Denna undersökning syftar till att systematiskt utreda samtliga steg vilka krävs för att besvara frågeställningen. Det systematiska och strukturerade arbetet minimerar riskerna för oss författare att missa viktiga områden vilket förbättrar analysprocessen och de slutgiltiga slutsatserna. Denna målsättning anser vi oss uppfylla i högre grad med det upplägg av texten som vi valt att tillämpa.

## 2.6 Kvalitet

Slutligen i detta metod kapitel vill vi redogöra för kvalitets aspekten av studien. Ett område vilket vi anser har avgörande betydelse för hela studien eftersom vi författare till så stor del påverkar det utfall och resultat som studiens olika aspekter medför. Forskaren står i fokus vid både insamling av information och vid analys av data. Det är av stor vikt att forskaren är kritisk mot sin egen undersökning samt redovisar studiens tillvägagångssätt för att möjliggöra för läsaren att kritiskt bedöma resultatet. Några begrepp vi har tagit hänsyn till är: *källkritik* och *kvalitetssäkring*. Detta eftersom vi anser att de är relevanta för att bedöma kvalitén och trovärdigheten på rapporten. Trovärdighetsaspekten har vi också i möjligaste mån beskrivit löpande i detta kapitel. För att ge undersökningen en hög trovärdighet bör faktorer som kan inverka negativt på informationsinsamlingen och tolkningsarbetet elimineras. Vid en kvalitativ forskning krävs överensstämmelse mellan ord och handling, det gäller även att balansera objektivitet och subjektivitet vid tolkningsförfarandet.<sup>22</sup> Detta är faktorer som vi konsekvent jobbat med för att eliminera. Avsnitten i detta kapitel syftar till att fortlöpande redogöra för trovärdigheten i studien.

---

<sup>21</sup> Patel & Tebelius (1991), s. 127

<sup>22</sup> Patel & Tebelius (1987), s. 80

### *Källkritik av sekundärdata*

För att uppfylla samtidskravet dvs. att litteraturen som författaren använder ska vara aktuell, har vi i möjligaste mån använda oss av aktuell litteratur inom det relevanta studieområdet<sup>23</sup>. För att finna relevant och aktuell information inom det valda studieområdet har vi även använt oss av Internet och vetenskapliga artiklar utöver den akademiska litteraturen. Ett problem med information från bl a Internet är att dess trovärdighet kan ifrågasättas och den snabbt kan uppdateras eller försvinna. Med denna medvetenhet har vi kritiskt bedömt de källor som blivit aktuella för denna uppsats samt har vi i stor utsträckning använt oss av erkända författare inom forskningsområdet. Information från artiklar, litteratur, Internet samt från respondenterna kan i stor utsträckning vara subjektiva och förvrängda från sanningen. Därför kan tendenskritik riktas mot författarna och respondenterna eftersom de kan ha egenintresse i det som skrivs eller sägs.<sup>24</sup> Med medvetenhet om detta problem har vi varit kritiska mot valda källor i den mån det är möjligt.

### *Kvalitetssäkring av intervjuerna*

Vad gäller djupintervjuerna med inköpsansvariga är syftet som ovan nämnts att få en bild över vilka faktorer som påverkar vid val av livsmedelsleverantör inom restaurangbranschen. Vid dessa intervjuer blir intervjuarens roll mycket betydelsefull. För att minimera intervjuareffekten är det viktigt att intervjuaren är objektiv samt klar och tydlig i sina problemformuleringar. Risken vid djupintervjuer av detta slag är att reliabiliteten är låg. Trots risken för låg reliabilitet anser vi att intervjuerna har en relativt hög validitet då vi har erhållit den informationen vi sökt.<sup>25</sup> Pålitlighet och trovärdighet i svaren har vi beaktat genom att vi försäkrat oss om att respondenterna varit motiverade vid intervjuerna. I kvalitativa sammanhang talas om grad av rimlighet i information och tolkningar; bygger tolkningarna på ett rikhaltigt material och är tolkningarna tillämpliga i flera situationer? Vi har försökt kontrollera detta genom att intervjua flera oberoende respondenter. Dessutom har vi först tolkat intervju svaren var och en för sig, för att sedan jämföra dessa med varandra, allt för att undvika låsning i ett perspektiv.<sup>26</sup> Sammantaget torde detta öka datakvaliteten och därmed validiteten i den empiriska undersökningen.

---

<sup>23</sup> Wiedersheim & Eriksson, s. 82f

<sup>24</sup> Ibid

<sup>25</sup> Patel & Tebelius (1987), s. 77ff

<sup>26</sup> Patel & Tebelius (1991), s. 68.

### 3.1 Inköp och inköp av livsmedel

*Inledningsvis börjar denna studie med att beskriva inköp och inköpsfunktionen i en verksamhet för att på så sätt ge förståelse i området undersökningen avser. Kapitlet avser att därefter ge en djupare förståelse för hur inköp av livsmedel i restaurangbranschen går till samt hur modern teknologi kan användas för att rationalisera, förenkla och effektivisera inköpsfunktionen.*

#### 3.1.1 Inköpsfunktionen

Inköpsfunktionen påverkar ett flertal avdelningar inom företaget. Inom ekonomi- och försäljningsavdelningen fastställs försäljningspriset på produkterna, dessa bygger på vilka priser och kvantiteter inköpsavdelningen uppnår. I producerade företag är samarbetet mellan inköps- och utvecklingsavdelningen mycket viktigt. Utifrån de tekniska specifikationerna skall inköpsavdelningen finna en lämplig leverantör. Eventuellt skall en leverantör identifieras vilken skall delta i produktutvecklingen. Slutligen spelar självklart inköpsfunktionen en viktig roll för lager- och transportavdelningen. Frekvens av leveranser och eventuella säsongstoppar måste lagersidan vara informerade om.<sup>27</sup> Inköpsfunktionens roll är alltså central i företagets alla avdelningar. Men hur definieras inköp av olika författare? Persson och Virum definierar inköp på följande sätt<sup>28</sup>;

*”Alla de aktiviteter som ingår i arbetet med att skaffa fram varor och tjänster till produktionsenheter eller till handelsbolag.”*

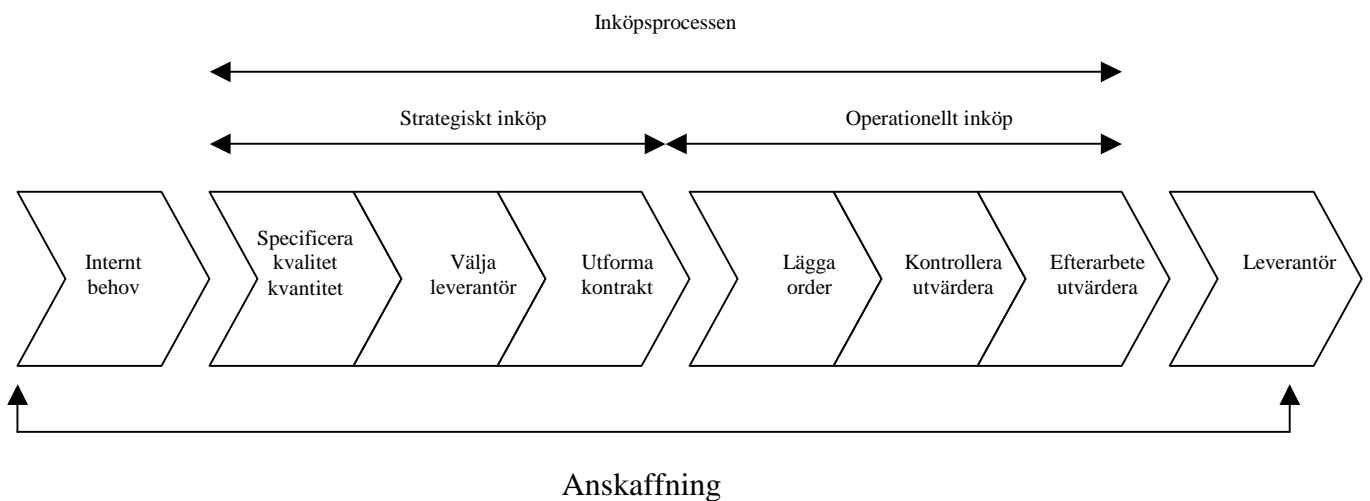
Davis *et al* har en liknande definition av inköp, dock ser författarna även till organisationens övergripande riktlinjer. *”Inköpsfunktionen skall söka, välja, köpa in, mottaga leverans, lagra samt se till att den slutliga användningen av produkten ligger i linje med företagets policy och riktlinjer”*. Enligt denna definition skall inköpsfunktionen även innefatta ansvaret för lagring av produkter.<sup>29</sup> För att närmare beskriva inköpsfunktionen redovisas nedan van Weels modell över inköpsprocessen (Modell 3:1). Funktionen inkluderar ett flertal aktiviteter som ingår i ett flödesschema. Denna studie ser främst till de aktiviteter och metoder som tillämpas vid val av leverantör. Dock anser vi inte att en avgränsning kan dras till endast den ruta som inkluderar det egentliga studieområdet, val av leverantör. Vid val av leverantör skall även hänsyn tas till de uppställda specifikationer som finns innan det blir aktuellt att välja en leverantör. Utvärdering och feedback ingår också i arbetet vid val av leverantör. Har den aktuella leverantören levt upp till uppställda krav? Vilka nya och förfinade krav har vi på våra leverantörer? Det är lätt att inse att val av leverantör är ett komplicerat arbete som ställer stora krav på inköpsfunktionen. Ett dåligt val ger negativa konsekvenser på de resterande delarna av flödet.

---

<sup>27</sup> Persson & Virum, s. 199

<sup>28</sup> Ibid, s. 195

<sup>29</sup> Davis *et al*, s. 120



Modell 3:1 "Schematisk struktur av inköpsprocessen" Källa: van Weele, sid 9

Inköpsprocessen består av ett flertal steg som ovan illustrerat. Avgörande för hur bra inköpsfunktionens arbete kommer fungera beror mycket på den leverantörsbas de väljer att använda. Det är just detta tredje steg som kommer att ligga i fokus för denna studie, val av leverantör. Förutsättningarna för att kunna välja en lämplig leverantör kräver insikt i vilka krav som finns på leveransen. Åter tillbaka till steg ett, att se till de interna behoven. Vilken typ av produkter som skall köpas in avgör också vilka krav som måste ställas på leverantören. Samtidigt skall hänsyn tas till organisationens uppsatta riktlinjer angående exempelvis kvalitet i förhållande till pris. För att närmare förstå inköpsfunktionen och dess olika processer finns det behov av att dela upp denna i enskilda steg och områden. Kring dessa skilda områden existerar ett flertal frågor vilka behöver besvaras och reflekteras över för att erbjuda verksamheten en god leverantörsbas som kan skänka ett mervärde för den egna verksamheten samt bra, konkurrenskraftiga produkter till kund.

### 3.1.2 Organisation av inköpsfunktionen

Hur själva inköpet administreras och vem som genomför det varierar mellan olika organisationer. I vissa fall är inköpsfunktionen en organiserad avdelning med uppställda, klara riktlinjer. I andra fall är inköp en aktivitet som utförs lokalt av någon inom verksamheten som tillskrivs ansvaret. Enskilda restauranger och krogar har en betydligt mindre organisation än stora koncerner och på samma sätt fungerar inköpsfunktionen på ett annat sätt.<sup>30</sup> Inköpsfunktionen kan organiseras utifrån två generella metoder. Inom somliga organisationer är inköpsfunktionen en fristående avdelning, denna första metod är kallad en centraliserad inköpsverksamhet, till motsats där inköp sker decentraliserat, denna metod kallad decentraliserad inköpsverksamhet. Sättet som inköpsarbetet sköts på skiljer sig mycket mellan

<sup>30</sup> Lundberg & Walker, s. 246ff

dessa två former. Vilken av organisationsformerna som tillämpas varierar beroende på företagets storlek och verksamhet.<sup>31</sup> Oavsett val kommer det alltid att vara en kompromiss, de vunna fördelarna innebär nackdelar. Uppgiften för den inköpsansvariga blir då att eliminera de nackdelar som den valda organisationsformen innebär.<sup>32</sup>

#### *Centraliserad inköpsverksamhet*

Den centraliserade inköpsverksamheten har bevisat sig vara kostnadseffektiv eftersom den avlastar fristående enheter från ansvaret att identifiera leverantörer, förhandla fram kontrakt samt lägga order<sup>33</sup>. Samordningen mellan olika avdelningar inom företaget underlättas gentemot enskilda leverantörer samt en effektivare resursfördelning kan åtnjutas. Med en centraliserad inköpsfunktion kan avdelningen erhålla mer status inom företaget och ut mot enskilda leverantörer. Eftersom specialister inom inköp är samlade på ett ställe kan en mer strategiskt effektiv inköpsaktivitet föras. Omfattande information om marknaden och tillgängliga leverantörer är samlad på ett ställe, på så sätt kan ett mer kvalificerat val av leverantör genomföras och en mer koordinerad inköpsverksamhet. Nackdelen med denna organisationsform ligger i att närheten till de övriga avdelningar till stor del går förlorad, de avdelningarna där det egentliga behovet och informationen av de inköpta produkterna finns.<sup>34</sup>

#### *Decentraliserad inköpsverksamhet*

I en decentraliserad inköpsverksamhet fungerar inte inköpsarbetet som en enskild enhet, den är snarare integrerad i organisationens hela verksamhet. Det finns en eller flera utvalda personer som sköter inköp varav dessa är i nära kontakt med övrig personal.<sup>35</sup> Grundtanken med denna organisationsform är att inköp är så pass integrerad i den dagliga verksamheten att den utförs mest effektivt på denna nivå<sup>36</sup>. Följderna blir en bra samordning inom företaget internt där företagets egentliga behov är noggrant identifierade, dock kan effektiviteten i viss utsträckning gå förlorad. Kompetensen hos den ansvariga kan också i vissa fall vara bristande.<sup>37</sup>

Tillvägagångssättet för inköp mellan dessa två olika organisationsformer skiljer sig till stor del. De mindre restaurangerna antas ha en mer decentraliserad inköpsfunktion och det är också just denna som har varit i fokus för den empiriska studien. Hur inköpen sedan går till rent praktiskt kan också göras på olika sätt. Storleken på restaurangen och den eventuella kedja som denna tillhör påverkar hur inköp fungerar och organiseras rent praktiskt. Lundberg och Walker har ställt upp en formell respektive en informell lista av steg som restaurangerna genomgår vid inköp. Den formella åsyftar de restauranger som är organiserade i en större kedja, samt det informella mindre, enskilda restauranger.<sup>38</sup> Det är just de mindre, enskilda restaurangerna vilka är av intresse för denna studie därför är det särskilt intressant att jämföra dessa två olika organisationsformer och tillvägagångssätt.

---

<sup>31</sup> Gadde & Håkansson, s. 34

<sup>32</sup> Ibid, s. 184

<sup>33</sup> Payne-Palacio & Theis, s. 126f

<sup>34</sup> Gadde & Håkansson, s. 31f

<sup>35</sup> Ibid, s. 33

<sup>36</sup> Ibid, s. 144

<sup>37</sup> Ibid, s. 33

<sup>38</sup> Lundberg & Walker, s. 247

**Formell**

*Utveckla inköpsorder*  
*Utveckla anbuds schema*  
*Inbjudan till anbud*  
*Utvärdera anbud*  
*Utforma kontrakt samt leveransvillkor*  
*Motta leverans, inspektion*  
*Utvärdera och följ upp*

**Informell**

*Utveckla inköpsorder*  
*Studera/kontrollera pris*  
*Välja leverantör samt lägga order*  
  
*Motta leverans, inspektion*  
*Utvärdera och följ upp*

Modell 3:2 "Formell och informell inköpsmetod" Källa: Lundberg & Walker sid 246

Denna steg beskriver tydligt de skillnader som finns mellan olika restauranger och vilka rutiner som finns för deras inköp. Mindre restauranger är troligtvis mindre strukturerade i sina inköpsrutiner. Behov av att ta emot anbud finns inte med anledning av deras storlek och omsättning. Frågan väcks då kring hur valet av leverantör fungerar i de mindre organisationerna. Inköpsarbetet är tillsynes mindre formellt och strukturerat. Påverkar detta också valet av leverantör? Mycket mer än bara pris spelar in vid val av leverantör. Restaurangbranschen är mycket beroende av kvalitén på livsmedel de serverar och också beroende av leverantörernas förmåga att leverera rätt produkter i rätt tid. Kommande avsnitt ger fördjupad insikt i hur inköp av livsmedel fungerar samt vilka inköpsförfaranden som förknippas med branschen.

### **3.1.3 Inköp av livsmedel**

Inköp och dess olika steg kan diskuteras aktivt. Många författare har olika ställningstagande till olika aspekter inom inköpsfunktionen. Det är viktigt att i detta stadium framhäva att det är livsmedel som är centralt för studien. Livsmedel är på många sätt annorlunda från andra produkter. Exempelvis är leveranssäkerhet en särskilt viktigt faktor eftersom färskvaror ofta står i fokus. Det finns en rad olika metoder restauranger tillämpar vid inköp av livsmedel. Vilken respektive organisation väljer att tillämpa beror på dess storlek, frekvens av leveranser, interna riktlinjer, ägarstruktur, geografisk lokalisering, typ av verksamhet, dess köpkraft och vilken typ av livsmedel som avses.<sup>39</sup>

Davis et al beskriver ett antal tillvägagångssätt på vilka inköp av livsmedel kan ske. Eftersom livsmedel är av känslig karaktär krävs det alternativa metoder för inköp till skillnad från andra verksamheter där företaget kan ligga på lager. Färskvaror ställer särskilda krav på leverantören och de intervall som dessa levereras.

---

<sup>39</sup> Davis et al, s. 125ff

*Inköp på daglig basis/veckovis*<sup>40</sup>

Denna metod tillämpas vid inköp av känsliga produkter som fisk och skaldjur. I detta fall används flera godkända leverantörer för att erhålla en produkt. På en daglig basis ringer den inköpsansvariga upp respektive leverantör och förhandlar fram pris på en produkt till en given kvalitet. Leverantören som erbjuder det bästa priset till den givna kvaliteten får inköpsordern. Denna metod används även i perioder om veckor dock oftast skickas en förfrågan ut som respektive leverantör får svara på skriftligt.

*Inköp via kontrakt*<sup>41</sup>

Kontrakt inom denna bransch utformas oftast enligt två alternativa principer. Antingen specificerar kontraktet en tidsperiod som syftar till att bestämma leverantör av en viss produktkategori med ett fixerat pris under en bestämd tid, ofta tre till sex månader. Fördelarna ligger i att den administrativa biten underlättas och budgeterings uppgiften förenklas. Den andra typen av kontrakt garanterar försörjningen av en viktig produkt eller produktkategori med en given kvalitetsnivå under avtalad tidsperiod. Typiska produkter för denna typ av kontrakt är frukt vars kvalitet kan variera beroende av väderomständigheter. På detta sätt garanteras en konstant kvalitet till ett förbestämt pris.

*Inköp med "cash and carry"*<sup>42</sup>

Denna metod av inköp lämpar sig bäst för mindre och medelstora företag. I detta fall erbjuds ett "varuhus" med ett omfattande utbud av varor enbart tillgängligt för näringsidkare inom restaurangbranschen. Dessa varuhus är oftast belägna i tätorter och erbjuder möjligheten att köpa varor till ett konkurrenskraftigt pris i obestämda kvantiteter. Ytterligare fördelar är att köparen får möjlighet att titta på den aktuella produkten istället för att grunda sitt inköpsbeslut utifrån en katalog. Nackdelen med denna metod är att den inköpsansvariga måste resa till varuhuset för att göra inköp samt att betalning oftast sker kontant.

*Inköp genom förbetalning*<sup>43</sup>

Denna typ av inköpsmetod tillämpas då en kontinuerlig leverans av en viktig ingrediens till en förutbestämd meny behövs. Leverantören lagrar en bestämd inköpskvantitet som köparen kan göra avkall på allteftersom det egna lagret minskar.

*Total supply*<sup>44</sup>

Enbart ett fåtal aktörer har kapacitet nog att erbjuda denna service där restaurangen kan göra samtliga köp genom denna enda aktör. Konsekvenserna blir mindre administrativt arbete och färre leveranser dock ligger nackdelen i beroendet av en leverantör.

*Costplus*<sup>45</sup>

Slutligen presenterar Davis *et al* en metod där leverantören får en exakt procentuell summa, vanligtvis 10-12½ %, extra på de varor som de köpt in från sina respektive leverantörer/producenter. Det procentuella pålägget representerar kostnaderna som leverantören har i form av leverans, administrativt arbete samt vinst. I denna metod binds köparen upp till att använda den aktuella leverantören under en förutbestämd tidsperiod. Metoden är särskilt användbar vid inköp av stora volymer.

<sup>40</sup> Davis *et al*, s. 125ff

<sup>41</sup> Ibid

<sup>42</sup> Ibid

<sup>43</sup> Ibid

<sup>44</sup> Ibid

<sup>45</sup> Ibid

Vilken metod respondenterna till undersökningen använder sig av återstår att utreda. Det är dock viktigt att påpeka att de ovanstående teorierna är skrivna avseende den Amerikanska marknaden. Skillnader kan finnas mellan marknaderna och det sätt som handel bedrivs på. Samtidigt är det viktigt att inte förkasta dessa teorier eftersom aktörerna på den Svenska marknaden kan vinna kunskap och nya tillvägagångssätt i sitt arbete inom livsmedelsinköp.

### **3.1.4 Teknologi i inköpsarbetet**

Enligt Lundberg och Walker finns det ett antal klara riktlinjer som den inköpsansvariga på en restaurang skall följa. En uppställd produktspecifikation skall vara tillgänglig där detaljerad information finnas om exempelvis det sätt kött önskas. Vilken styckning, storlek, vikt, procentuell mängd fett mm. Detta är ett fåtal faktorer som skall ingå i en specifikation. En annan faktor som Lundberg och Walker lyfter fram är att restaurangerna bör ha ett system som indikerar när livsmedel på lagret sjunker under en uppsatt nivå. Ett system som indikerar på när order och inköp bör äga rum så att verksamheten aldrig försätter sig i en situation med bristfällig mängd livsmedel och det kan få omfattande konsekvenser om lagret sjunker under en viss nivå för den dagliga verksamheten. Det kan bli kostsamt att behöva beställa varor på kort basis. Kvalitén kan inte garanteras om en alternativ leverantör används samt kan priset och omkostnaderna bli högre än nödvändigt.<sup>46</sup> Denna diskussion framhäver vikten av att ha en bra leverantör som håller vad han lovar och kan erbjuda en bra kvalitet. Att ha förtroende för sin leverantör är ett viktigt inslag i en relation mellan köpare och leverantör. Men det är också viktigt att leverantören kan leva upp till förväntningarna och kraven. Detta leder vidare in på den tillgängliga teknologi som finns på marknaden. Intresset för att diskutera detta beror på det behov som finns av teknologi i andra branscher. På senare år har den teknologiska utvecklingen accelererat avsevärt. Lundberg och Walker argumenterar ovan för nyttan av ett system inom verksamheten som kan underlätta och trygga försörjningen av råvaror i restaurangen. Den elektroniska handeln är definitivt ett viktigt område inom inköpsfunktionen, detta eftersom det finns en enorm potential att rationalisera inköpsprocessen. På senare tid har utveckling av teknik bidragit till att företag och andra organisationer kunnat effektivisera sina verksamhetsområden. Sofistikerad mjukvara och kommunikations teknologi har skapat förutsättningar för att kontakt och affärer kan komma att göras snabbare.<sup>47</sup> Med teknik (syftar här på utvecklingen av mjukvara, dataapplikation och kommunikationsteknologi) kan företag skapa snabbare access till information från leverantörer, producenter och distributionsenheter. Företagen kan göra snabbare analyser som svarar på kundernas efterfrågan där syftet är att underlätta och förenkla.<sup>48</sup> Ett exempel på sådan mjukvara som ovan diskuterats och vilken finns tillgänglig i restaurangbranschen är MOR. Mjukvaran Martin Ohlsson AB erbjuder sina kunder beskrivs som framtidens köksredskap vilket hjälper till att driva restaurangen effektivare.

---

<sup>46</sup> Lundberg & Walker, s. 246ff

<sup>47</sup> Fuller, s. 102

<sup>48</sup> O'Connor, s. 52f



MOR är ett dataprogram anpassat för all köksverksamhet. Programmet visar restaurangens verkliga kostnader och intäkter för det som serveras samtidigt som tid kan sparas för varubeställning och inventering. MOR innehåller ett register med cirka 9000 artiklar från Martin Olsson, Systembolaget, Arla, Pripps, Falcon och Spendrups. I programmet finns möjligheter att själv lägga in andra leverantörer och deras artiklar. Artiklar och priser uppdateras elektroniskt vid behov. När en uppdatering finns tillgänglig känner programmet av det och hämtar över senaste förändringar, detta gäller såväl artiklar, priser, recept och maträtter som nya programversioner. Själva varubeställningen sköts snabbt och enkelt genom att arbeta med färdiga beställningslistor som skickas elektroniskt till Martin Olsson AB.

Med hjälp av MOR är det möjligt att jämföra råvarupriser för att få en överblick över vilka produkter som passar bäst för verksamheten, vilket i sin tur kan minska råvarukostnaderna för restaurangen. En annan fördel med programmet är att inventeringstiden kan kortas ner. Eftersom alla artiklar ligger i programmet behöver inventeringsansvarig endast knappa in det som finns på lager. Som extra utrustning finns möjligheten att komplettera programmet med en hand-pc som gör arbetet med inventering och varubeställning effektivare. Vidare är mjukvaran möjlig att hyra varför den inköpsansvariga inte behöver binda upp sig vid en stor investering.<sup>49</sup>

---

Modell 3:3 "Typexempel för teknologi i restaurangbranschen" Källa: Martin Olsson AB, Restaurangdata MOR

Typexemplet ovan beskriver tydligt vilka fördelar den enskilda restaurangens inköpsverksamhet kan åtnjuta. Sammanfattningsvis har vi identifierat ett antal beröringspunkter inom inköpsfunktionen vilka vi finner intressanta och relevanta för att uppfylla studiens syfte på bästa sätt. En kartläggning över inköpsfunktionen, hur denna är organiserad och hur inköpen fungerar praktiskt. Klargörande kring dessa förutsättningar är avgörande för att vidare i kommande kapitel kunna analysera inköpsfunktionen samt besvara forskningsfrågorna. Teknologi är också ett område som vi valt att framhäva eftersom potentialen är enorm med applikationen och det är ett aktuellt område i samtliga branscher i större eller mindre utsträckning. Huruvida det finns ett intresse för brukande av tillgänglig teknologi skall utvärderas i den empiriska undersökningen. Intresseområdet rör frågan ifall den teknologi som erbjuds hos den enskilda leverantören kan influera vid val av leverantör.

---

<sup>49</sup> Restaurangdata, MOR 2000

## **3.2 Empirisk studie samt analys av Inköpsavsnittet**

*Inköp är en viktig funktion inom en verksamhet och i restaurangbranschen blir denna särskilt viktig eftersom inköpen måste göras med kort varsel. En kompetent leverantör som kan leva upp till förväntningar blir en värdefull tillgång för restaurangen i fråga. Efter en presentation av inköp och inköpsfunktionen ur det teoretiska perspektivet presenteras här respondenternas egna reflexioner gällande inköp.*

### **3.2.1 Inköpsprocessen och val av leverantör, respondenternas egna reflektioner.**

Hur väljer då en inköpsansvarig sin leverantör inom restaurangbranschen? Enligt teorierna skall valet följa en strukturerad modell som slutligen skall leda fram till det optimala valet. Huruvida det fungerar så i verkligheten är tveksamt. Inom ramen för denna studie visade respondenterna klara signaler på att det egentliga valet handlar om branscherfarenhet, WOM samt i flera fall också tillfälligheter. I Lundberg & Walkers informella modell över inköp (se modell 3:2) kan restaurangerna inom denna studie placeras in. I de flesta fall har dock den inköpsansvariga redan valt en leverantör som används för det specifika ändamålet innan inköpsordern utvecklats. Alltså sköts valet av leverantör utifrån en mindre strukturerad modell.

#### *Decentraliserad inköpsverksamhet*

I denna studie har vi medvetet valt att undersöka den decentraliserade inköpsfunktionen. Hur ser då en normal orderläggning ut bland studiens respondenter? Den vanligaste metoden är att den inköpsansvariga använder sig av telefon eller fax för orderläggning. Detta motiverar respondenterna med att det går snabbt och enkelt. Vidare arbetar man oftast efter systemet att de anställda i köket skriver upp på en lista vilka produkter som tagit slut eller som restaurangen har behov av till kommande dagar. Listan sammanställs efter dagens slut och leverantörerna kontaktas. Inköpsverksamheten är med andra ord integrerad i organisationens hela verksamhet i överensstämmelse med Gadde & Håkansson teori om decentraliserad inköpsverksamhet. Problemet med att någon formell inköpsutbildning saknas märks inte av i någon större utsträckning. Den som sköter inköp har bland respondenterna oftast flera års erfarenhet av branschen och hur denna fungerar. Valet av leverantör sker på andra premisser än bara de där en formell utvärdering skall göras av den enskilda leverantören. Personliga relationer till leverantören, ryktet inom branschen mm. influerar vid val av leverantör, något som möjliggörs i den mindre organisationen som har en decentraliserad inköpsverksamhet. Självklart görs mindre genomtänka beslut där exempelvis några av respondenterna funnit att leverantören befunnit sig på för långt geografiskt avstånd från den egna verksamheten för att leveranser skall fungera smidigt. Detta är å andra sidan något som den inköpsansvariga skaffar sig erfarenhet och kunskap om efterhand. Arbetslivserfarenhet kompenserar alltså för avsaknad av formell utbildning. Det är anmärkningsvärt och ett intressant utfall med tanke på att formell utbildning antas vara positivt och även en förutsättning i många fall. I denna decentraliserade del av branschen drivs inköpsarbetet av branscherfarna personer vilka känner till de produkter och råvaror som används i verksamheten. De vet vilka krav som finns samt möjligheter och förutsättningar. Detta är ett typiskt karakteristiskt drag i den decentraliserade inköpsfunktionen. De negativa aspekterna som förknippas med en decentraliserad inköpsverksamhet märks inte av i någon större utsträckning.

### 3.2.2 Teknologi som påverkande faktor samt instrument för att skapa lojala kunder

Efter djupintervjuer har vi funnit att denna teknologi som faktor inte påverkar valet av leverantör i någon större utsträckning. Samtliga respondenter känner väl till den mjukvara som finns tillgänglig men ingen av dem använder den. Endast en av respondenterna använder e-handel som verktyg vid orderläggning från grossist. Detta kan anses vara anmärkningsvärt med tanke på den tids- och kostnadsbesparing som är möjlig att åstadkomma med hjälp av teknologin. Ola Liljenberg Krögare vid restaurang Godset i Lund känner väl till de mjukvaror som finns tillgänglig inom branschen, men menar att dessa tar tid att sätta sig in i. Liljenberg spår dock att framtiden kommer att se annorlunda ut, men att detta är en process som tar tid.

*”Sofistikerad mjukvara som t.ex. MOR eller e-handel är inget som jag använder mig av. Anledningen till detta är främst bristen på tid. Fanns det möjlighet att anställa en person till i köket så skulle jag få mer tid till att sätta mig in i inköpsbiten men för närvarande är detta en omöjlighet.”*

-Johan Bergfeldt, Kökschef Solbacka Sport & Konferens

*”Jag känner väl till de program som leverantörerna erbjuder sina kunder men använder mig själv av fax och telefon för orderläggning, detta eftersom ordern ofta måste korrigeras. Efter ett tufft år för restaurangbranschen har vi tvingats skära ner på personal, varför det saknas tid till att sätta sig in i ett datorprogram, även om det skapar möjligheter att effektivisera inventering samt spara pengar. Jag tror att kunskapsnivån bland dagens kockar/köksmästare är förhållandevis låg gällande datorer, varför denna typ av hjälpmedel inte fått så stor spridning bland privata restauranger på den kommersiella sidan. Detta kan dock komma att ändras på sikt eftersom användningen av datorer är större bland yngre.”*

-Daniel Andersson, Kökschef Södertuna slott.

Här vill vi lägga in ett citat från Nagel och Allens som mycket väl beskriver hur det förhåller sig på restaurangbranschen inom det valda segmentet:

*”Teknologi erbjuder en potential, men det är människorna som får det att hända”<sup>50</sup>*

Huruvida teknologiska hjälpmedel kommer ha omfattande genomslag i studiens segment återstår att se. Ett generationsskifte kan innebära utveckling och förändringar inom denna fråga. Den yngre generationen använder datorn som ett självklart hjälpmedel både professionellt samt privat. Implementeringen av datorverktyg kan vara ett framtida, vinnande koncept inom branschen. Huruvida det kommer bli på detta sätt går ej att förutspå utifrån denna undersökning. En aspekt som också lyfts fram är det faktum att den mindre verksamheten har färre resurser, lite erfarenhet och kunskap samt präglas av tidsbrist i dagsläget. Detta innebär minskat intresse och möjligheter till teknologiska innovationer. Att studera hur användandet av teknologi ser ut i en större verksamhet är av intresse, dock faller detta utanför uppsatsens studieområde.

Trots att framtiden ser mycket positiv ut för denna typ av teknologi så finns det en överhängande negativ aspekt med denna form av inköp. Denna teknik är en mycket god metod för att skapa lojala kunder, dock blir det ur en negativ synpunkt. Flertalet respondenter

<sup>50</sup> Nagel & Allen hämtat ur MOR Restaurangdata

uttalade sig negativt till denna form av datorprogram med anledning av att de känner sig uppbundna. Eftersom programmet ständigt uppdaterar information från leverantören blir det lätt att endast denna leverantör används. Tidsbrist, bekvämlighet och smidighet är faktorer som inverkar på situationen. För att undvika att försätta sig i denna situation har samtliga respondenter valt att inte tillämpa denna metod för inköp, trots att det i många fall inneburit en effektivisering av den egna verksamheten. Vi talar om ett beroendeläge som den inköpsansvariga försätts i. Ett tillstånd vilket är ofördelaktigt och undviks i den mån det är möjligt.

Att försöka skapa lojalitet genom indirekt tvång är något samtliga respondenter upplever mycket negativt. Att ha valfrihet som inköpsansvarig på en restaurang är viktigt eftersom matlagning i många fall kan ses som en kreativ verksamhet. Den diskussion som Lundberg och Walker för gällande lagersäkringar uppfattas av respondenter i allmänhet som intressant, dock under förutsättningar att kontrollen inte lämnas över åt leverantörsledet. Mats Peterson, köksmästare på Grand Hotell i Lund menar att en sådan utveckling vore mycket olycklig.

*”Ett skräckexempel gällande lagersäkringar är om leverantörerna får ett större inflytande i branschen där de kontrollerar omsättningshastighet samt fyller på lager vid behov, något som är vanligt i detaljhandeln. Kontrollen måste ligga kvar på restaurangsidan så att kunden inte blir låst till en leverantör!”*

### 3.2.3 Inköpsmetod

Den inköpsmetod respondenter till undersökningen använder sig av finns inte presenterad i Davis *et al* teori. Metoden som ligger närmast är den vilken i teorin beskrivs som inköp på daglig basis/veckovis. Metoden syftar mer eller mindre på att den leverantör med bästa pris samt kvalitet tar hem den aktuella ordern. Respondenter i studien arbetar efter principen att den redan valda leverantören dagligen kontaktas i det fall det gäller färskvaror för orderläggning med undantag till Mats Petersson på Grand Hotell i Lund som arbetar efter modellen där prispförhandling råder mellan befintliga leverantörer inom samma produktgrupp. Att arbeta efter Davis *et al* modell upplevs tidskrävande och möjligheten att skapa en djupare relation till leverantören minskas drastiskt. Den modell som Davis *et al* presenterar där leverantörerna konkurrerar om ordern är med andra ord inte vanlig i studiens segment. Då modellen är Amerikansk menar vi att det kan finnas skillnader i orderläggning länder emellan. Den befintliga inköpsmetoden bäddar för en djupare relation till den enskilda leverantören där arbetet mellan parterna kan utvecklas och anpassas efter givna förutsättningar, förväntningar och önskemål.

#### *Total supply, en önskan snarare än verklighet*

Det kan vara effektivt för företag att arbeta med få eller bara en leverantör. Genom att väva ihop beställnings- och leveranssystem förstärks de långsiktiga relationerna, samtidigt som marknadsförings- och inköpskostnader hålls nere, köp och leveranser förenklas, faktureringen underlättas etc.<sup>51</sup> Bland respondenter är detta en önskan snarare än verklighet. Gemensamt för samtliga är att de arbetar med en grossist och flertalet mindre leverantörer för kött, fisk

---

<sup>51</sup> Gummesson E, s. 19

och grönsaker. Flertalet av respondenterna är positivt inställda till att finna en leverantör som har ett komplett sortiment, men menar samtidigt att de har svårt att se hur konceptet skulle fungera. Intervjuobjekten menar att en sådan leverantör kommer få det mycket svårt att leva upp till de kvalitetskrav som förnärvarande ställs på leverantörerna.

*”På restaurang Godset arbetar vi med Martin Olsson som grossistleverantör, vidare har vi två fiskleverantörer och fyra köttleverantörer. Flertalet fisk och köttleverantörer förklaras av att dessa är specialiserade på olika områden. T.ex. en köttleverantör för vilt osv.”*

-Ola Liljenberg, Krögare vid restaurang Godset i Lund

Johan Bergenfeldt Kökschef på Solbacka Sport & Konferens för ett liknande resonemang om motivet till att arbeta med flera olika leverantörer.

*”För närvarande använder vi oss av Servera som grossistleverantör, vidare har vi fristående leverantörer för kött, fisk och grönsaker. Anledningen till detta är att Servera inte kan leverera den kvalitet på samtliga produkter som vi efterfrågar. Dessutom är produktsortimentet inte tillräckligt tillfredsställande. Självklart vore det önskvärt att arbeta med en leverantör som kan leverera samtliga produkter eftersom detta spar tid och pengar.”*

En Total Supply leverantör måste således kunna erbjuda sina kunder ett mycket brett produktsortiment och samtidigt hålla en hög kvalitet på produkterna för att branschens inköpsansvariga skall uppfatta dem intressanta. Att bli en Total Supply leverantör kräver stora investeringar och en kapacitet vilket endast ett fåtal aktörer i Sverige besitter. Det finns en risk att konkurrenssituationen inom restaurang och storhushållsbranschen får en utveckling där ett fåtal aktörer dominerar marknaden. Detta drabbar framförallt de mindre restaurangerna vilka inte har möjlighet att sluta fördelaktiga avtal med grossisterna eftersom de inte är tillräckligt stora kunder. Detta är en av de tydligaste och största negativa aspekterna med Total Supply konceptet.

Tankegångssättet kring Total Supply vilket innebär att det endast finns behov av en leverantör, stödjer Gummesons teori om fördelarna med att arbeta med en eller ett fåtal leverantörer. Det är viktigt att de mindre aktörerna uppmärksammar detta hot och fundera över möjligheten till att skapa nätverk där flera parter samarbetar. Genom samordnad logistik kan nätverket hålla nere kostnaderna vilket kan resultera i konkurrenskraftiga priser. Om de mindre aktörerna på marknaden skall kunna konkurrera med de större är det därför av vikt att dessa förstår inköpsbeteendet och vilka faktorer som påverkar i en leverantörsvälsituation.

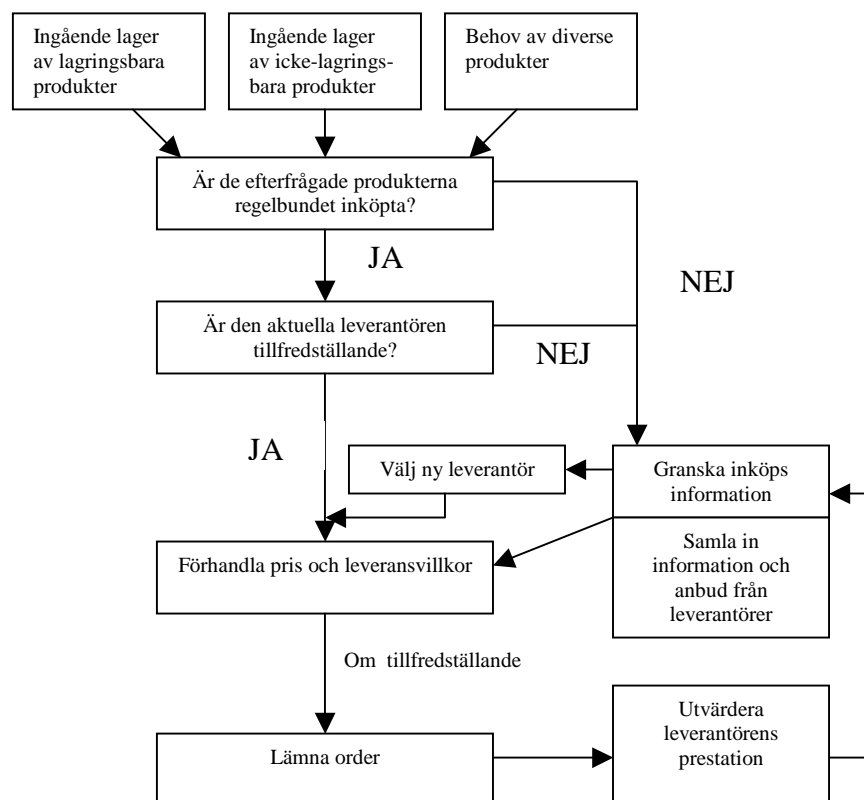
Sammanfattningsvis har vi i detta kapitel diskuterat kring teknologi inom restaurangbranschen. Denna lösning har störst intresse för framtiden då det i nuläget saknas resurser och kompetens från restaurangernas sida att implementera detta. Kapitlet har också identifierat och diskuterat kring ett koncept som kan vara av intresse både för leverantören och restaurangen, nämligen Total Supply. Självklart finns det ett antal för- respektive nackdelar för båda parter. Leverantörer får mycket höga krav på sitt sortiment och sin verksamhet för att de skall vara attraktiva för kunderna, samtidigt som framgång i denna fråga kan resultera i en klar konkurrensfördel framför övriga leverantörer. Restaurangen åtnjuter fördelen av simplifierad inköpsprocess samtidigt som det finns ett överhängande problem med beroendet till en enskild leverantör samt hur denna dominerande leverantör sköter sin verksamhet. I detta fall handlar det om en avvägning för båda parter mellan för- och nackdelar.

## 4.1 Val av leverantör

I detta avsnitt kommer den egentliga diskussionen in kring själva valet av leverantör. Att välja leverantör är en svår uppgift och ett felaktigt val kan få omfattande konsekvenser för hela den egna verksamheten. Därav är det viktigt och intressant att studera på vilka grunder den inköpsansvariga gör sitt val.

### 4.1.1 Valet av leverantör

Att välja leverantör är ett av de viktigaste och svåraste besluten en inköpare har. Ständigt skall ögonen hållas öppna för nya bra leverantörer som kan tillföra något nytt och värdefullt till verksamheten.<sup>52</sup> Ofta har företag en lista över godkända leverantörer för rutininköp. Finns inte detta måste avdelningen finna en eller flera lämpliga leverantörer för den aktuella produkten. För större produkter med ett högt värde går vanligtvis företaget ut med en offert, en anbudsruna till aktuella leverantörer.<sup>53</sup> Davis *et al* beskriver mycket tydligt med sin modell hur valet av leverantör kan gå till utifrån den befintliga leverantörsbasen samt behov av nya leverantörer.



Modell 4:1 "Val av leverantör" Källa: Davis *et al* sid 124

Förutsättningarna för att välja en bra leverantör börjar i den information som finns att tillgå om leverantörerna på marknaden. Detaljerad information om leverantören och de produkter denna tillhandahåller, en aktuell prislista, leveransvillkor, vilka kunder företaget levererar till samt varuprov är information som enligt Davis *et al* på ett bra sätt kan bidra till ett

<sup>52</sup> Rosell, s. 37

<sup>53</sup> Persson & Virum, s. 203f

framgångsrikt val av leverantör. Besök hos den aktuella leverantören kan ge en relativt komplett bild, vad som kan förväntas av denna samt vilken kapacitet de besitter. Möjligheten att få studera hela företaget genom ett besök ger möjlighet till att se samtliga produkter som finns i lager, se vilken lagringskapacitet de har, hur den dagliga verksamheten fungerar samt inte minst få träffa företagets representanter vilka ett eventuellt framtida samarbete skall utföras med. Att välja leverantör på detta noggranna och mycket strukturerade sätt är mycket tidskrävande, men samtidigt kan det vara lönsamt eftersom ett felaktigt val av leverantör kan få betydande negativa konsekvenser på den egna organisationen.

#### 4.1.2 Variabler att basera valet på

När det slutliga valet av leverantör skall ske rangordnas dennes leveranser på följande sätt enligt Davis *et al.*,<sup>54</sup>

##### 1. Pris

Pris är en mycket viktig faktor vid alla inköp. Att köpa det billigaste behöver inte nödvändigtvis vara det bästa köpet. Vissa leverantörer har valt att sälja varor till ett lägre pris kompromissat med en lägre kvalitet. På samma sätt erbjuder ett antal leverantörer en högre kvalitet till ett högre pris. Vilken av dessa två leverantörer inköparen väljer beror på hur viktig kvalitets aspekten är.<sup>55</sup>

##### 2. Kvalitet

Att leverantören håller en jämn nivå på kvalitén är ett mycket viktigt inslag vid val av leverantör<sup>56</sup>. För att förstå kvalitetsbegreppet närmare har vi valt följande definition hämtad från svensk standard, SS 02 01 04. ”Kvalitet är alla sammantagna egenskaper hos en produkt som ger den dess förmåga att tillfredställa uttalade eller underförstådda behov”. Definitionen innebär att kvalitet inte enbart avser den kvalitet på produkterna som erhålls. Kvalitet inkluderar de fysiska egenskaperna hos produkten samt alla aktiviteter kring beställningen, leveransen och uppföljande aktiviteter.<sup>57</sup>

##### 3. Leveransprestanda

Att leveranserna inte håller måttet kan innebära stora problem för köparen. Höga krav bör ställas på leverantörerna. Att leveranserna är precisa, i tid, rätt kvalitet till rätt kvantitet. En pålitlig leverantör som kan hålla satta överenskommelser är högt prioriterat och erbjuder ett grundvärde i relationen. Att leverantören erbjuder god service, produktutveckling, hjälp vid snara leveranser, teknologiska innovationer etc. medför ett mervärde från leverantörens sida.<sup>58</sup>

Inköparen bör noggrant granska leverantörens sortiment samt att detta möter organisationens uppställda kvalitetsstandarder. Köparen bör ta reda på information om situationer då leveranser inte uppfyller uppställda krav, exempelvis vid dålig kvalitet på levererade produkter. Information om ”nödleveranser” är också användbar och värdefull. Möjliga mängdrabatter samt fördelaktiga betalningsvillkor. Flertal leverantörer erbjuder värdeökande aktiviteter i form av utrustning exempelvis en kaffemaskin vid inköp av stora mängder av

<sup>54</sup> Davis *et al.*, s. 123

<sup>55</sup> Ibid

<sup>56</sup> Ibid

<sup>57</sup> Rosell, s. 116

<sup>58</sup> Davis *et al.*, s. 123

leverantörens kaffe eller liknande. I dessa situationer är det viktigt att kontrollera vilka garantier och servicevillkor som gäller. Trots att utrustningen är avgiftsfri kan den innebära stora kostnader.<sup>59</sup>

Var köparen är lokaliserad påverkar också val av leverantör samt de möjligheter denna har till att finna en leverantör som uppfyller uppställda krav och önskemål. På en konkurrensfylld marknad med flertal leverantörer finns större möjligheter till att finna en leverantör som kan uppfylla kraven. Om denna möjlighet inte finns bör köparen överväga att köpa in delar av de nödvändiga produkterna från olika leverantörer.<sup>60</sup>

Hur inköpen genomförs och vem som ansvarar för dem inom restaurangbranschen varierar beroende på storlek och inbördes uppställda riktlinjer. Det centrala är att den ansvariga har kunskap om de interna och externa faktorerna. De interna inkluderar kunden, menyer, recept, arbetskraftstillgång och dess kunskaper, utrustning, lagrings möjligheter samt kvantitet av efterfrågat livsmedel. De externa inkluderar marknadsförings system, kvalitetsstandard på livsmedel, tillgänglighet av livsmedel samt inköpsmetoder.<sup>61</sup>

De tre uppställda faktorerna som köparen bör ta i beaktande vid val av leverantör är skrivna avseende restaurangbranschen. Det är mycket tänkbart att denna rangordning kan appliceras på andra branscher. Andra aspekter kan dock spela in vid val av leverantör vid exempelvis tekniskt intensiva branscher. Att restaurangbranschen skall orientera sitt val av leverantör efter denna rangordning ligger till denna studie att utreda samt förkasta eller verifiera. Det kan diskuteras hur förhållandet mellan pris och kvalitet hänger ihop. Hur förmedlas kvalitén på en produkt som säljs till lågpris. Blir inte den relativa kvalitén mycket låg? Om det skulle förhålla sig på detta sätt skulle lågpris produkter sällan köpas eftersom kvalitén i relation till priset inte skulle väga upp för att leverantören skulle väljas. Men kvalitetsbegreppet handlar om förväntningar. I detta fall skulle det innebära att förväntningarna på produkten skulle vara lägre och alltså kommer produktens fysiska kvalitet ställas i relation till priset.

Diskussionen kan sträckas vidare till *typ* av leverantör, dvs. de egenskaper leverantören har. Avvägningen kan göras baserat på nedanstående aspekter.

### *Stor eller liten*

Storleken på den leverantör företaget väljer att köpa från spelar viss roll. Stora företag har ofta större resurser, en stabilare finansiell ställning, bättre kvalitetskontroller och bredare produktsortiment. Fördelen med mindre organisationer är att de i många fall är lättare att kommunicera med. Beslutsvägarna är kortare och snabbare samt att köparens order får större uppmärksamhet och prioriteras på ett annat sätt hos en mindre leverantör. Här krävs det en avvägning och bedömning av den enskilda leverantören samt vilka behov och krav den egna organisationen har.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Payne-Palacio och Theis, s. 125

<sup>60</sup> Ibid

<sup>61</sup> Ibid

<sup>62</sup> Rosell, s. 48



### *Tillverkande företag eller handelshus*

Handelshus erbjuder oftast ett bredare produktsortiment än vad den enskilda leverantören gör. Dock är priset högre samt informationen från handelshuset om produkterna kan ha förvrängts. Inom inköpsfunktionen brukar det allmänt vara en tumregel att handla direkt från producenten eller så nära som möjligt med denna förutsatt att kommunikationen med flera olika leverantörer kan hanteras. På detta sätt minimeras antalet mellanhänder och inköpspriset sjunker. Problematiken ligger i volymer. Frågan är vilken kvantitet som är den minsta acceptabla.<sup>63</sup>

### *Produktsortiment*

En leverantörs produktsortiment kan vara brett och djupt s.k. Total Supply, eller koncentrerat på en viss typ av produkter s.k. specialleverantör.

Från avsnittet och de olika författarnas teorier kan vi dra slutsatsen att pris, kvalitet och leveransprestanda är viktiga faktorer att se till vid val av leverantör inom restaurangbranschen enligt teorierna. Allmänt vid val av leverantör bör den geografiska närheten övervägas, leverantörens sortiment samt hur denna möter organisationens uppställda kvalitetsstandarder. Leveranser, betalningsvillkor, reklamationer samt andra kontraktsvillkor skall övervägas och förhandlas. Det finns även aspekter vid sidan om kontrakt och andra "hårda" faktorer. Faktorer som vi vill beteckna med "mjuka" avser vilket mervärde leverantören kan erbjuda sin kund. Service, kunskap, nödleveranser mm. ingår i denna kategori. Men också kommunikationen mellan parterna och personkemi är minst lika viktigt i en leverantörsbedömning och framtida relation. Aspekter köparen inte kan värdera i monetära termer spelar troligtvis stor roll eftersom leveranserna i många fall är så pass viktiga för företaget att god service kan väga tyngre än bara priset i sig. En bra leverantör som köparen kan lita på innebär en trygghet och försäkran om att de viktiga leveranserna kommer fram och tillhandahålls med jämn kvalitet. Leverantörens roll i denna aspekt är mindre utforskad och det är tänkbart att hög nivå på de "mjuka" faktorerna hos leverantören väger tungt vid val av leverantör. Det är vår avsikt att utreda detta i den empiriska studien. Centralt för den empiriska undersökningen är att i detta kapitel se över vilka variabler som påverkar och värdesätts vid val av leverantör. Enligt teorierna som redovisats i detta avsnitt finns det antal punkter som är av vikt. Det är dock tänkbart att det existerar ett flertal andra variabler som är betydande och kanske avgörande. Mjukare aspekter som service och relationer är områden vilka Davis *et al* inte tar med bland de tre viktigaste. Huruvida det förhåller sig på detta sätt kan ifrågasättas eftersom mindre organisationer med decentraliserad inköpsfunktion har andra värderingar. Det kommande empiriska avsnittet reder ut dessa frågor och lyfter fram ett antal variabler vilka fallit utanför den teoretiska referensramen.

---

<sup>63</sup> Rosell, s. 48f

## 4.2 Emirisk studie och analys av avsnittet Val av leverantör

Enligt Davis *et al* är pris, kvalitet samt leveransprestanda de avgörande faktorerna i en leverantörsvälssituation. Detta är också i överensstämmelse med respondenters åsikter, men enligt undersökningen finns det fler faktorer vilka bör lyftas fram då de värdesätts högt.

### 4.2.1 Variabler vilka Davis *et al* framhäver

Hur själva valet av leverantör går till följer till stor del den modell Davis *et al* ställer upp över urvalsprocessen (Modell 4:1). Vilka faktorer som värderas vid det aktuella valet skiljer sig något dock. Generellt visar det sig att leverantörernas prestanda kan delas in i två faktorer. Hårda faktorer vilka inkluderar pris, kvalitet mm. Mjuka faktorer som inbegriper service, leveransvillkor, punktlighet, personal, kunskaper mm. Den karaktär branschen har resulterar i att rationella urvalsmodeller inte tillämpas i någon större utsträckning inom det aktuella segmentet. Helhetsbilden avgör huruvida leverantören fungerar eller inte. Någon formell utvärdering genomförs sällan, dock finns det önskemål om detta men tidsbristen på de mindre restaurangerna omöjliggör detta. De tre faktorer vilka Davis *et al* lyfte fram redovisas nedan med respondenternas kommentarer.

#### **Pris**

När respondenterna tillfrågats om vilka egenskaper de främst söker hos en leverantör kommer priset alltid upp till diskussion. Detta i överensstämmelse med Davis *et al* teori om att priset är en avgörande faktor vid val av leverantör. Ett bra pris är ett sådant som står i relation till kvalitén och erbjuder ett konkurrenskraftigt erbjudande mot övriga leverantörer på marknaden. I aspekten med priset kommer också frågan med mängdrabatter in. Flertalet av respondenterna ser mängdrabatter som någon positivt. För att vidare analysera detta faktum kan mängdrabatter vara ett sätt att skapa lojala kunder utan att för den skull få dem att känna sig uppbundna.

Två av respondenterna har livsmedelsleverantörer som tillsammans uppgår till mer än tio stycken. Ett av skälen till varför man väljer att ha många leverantörer särskilt inom fisk, kött och grönsaker är att priset på råvarorna kan fluktuera kraftigt. Den leverantör som kan erbjuda det lägsta priset vinner ordern, under förutsättning att kvalitén är uppfylld. Prisfaktorn är alltså, i överensstämmelse med Davis *et al*, en mycket viktig faktor. Att det förhåller sig på detta sätt är uppenbart. Ett lägre pris i inköpsledet innebär en högre vinst i slutresultatet. Som dock påengterats är det av vikt att priset står i förhållande till kvalitén.

#### **Råvaru-, produktkvalitet**

Råvaru-, produktkvalitet är en mycket viktig och central faktor i en leverantörsvälssituation enligt respondenterna. Faktorn värderas högt eftersom den har avgörande betydelse för slutprodukten. Det är viktigt att förstå att faktorn värderas högt i hela det kommersiella segmentet och inte bara bland de exklusiva restaurangerna. Dock är det av vikt att faktorn pris, som ovan diskuterats står i relation till den efterfrågade kvalitén. Kvalitet är alltså en direkt avgörande variabel vilken måste stå i förhållande till den nivå på menyn restaurangen önskar servera sina gäster. Hög kvalitet på råvarorna är bland flera av respondenterna en del av konceptet, i synnerhet de mer exklusiva restaurangerna. Kvalitet på livsmedel är ett mycket känsligt område eftersom flertalet livsmedel är färskvaror vilket leder vidare in på nästa faktor Davis *et al* lyfter fram, alltså leveranserna.

### **Leveranssäkerhet**

I stora drag värderar respondenterna leverantören utifrån liknande aspekter. Diskussionen kring leveranssäkerhet framhävs bland samtliga respondenter. Nedanstående citat beskriver väl hur avgörande leveranssäkerheten är.

*”För mig är det här en glasklar fråga! Det första jag kommer att tänka på är punktlighet. En leverantör måste vara punktlig för att en restaurang skall kunna fungera. Om förseningar i leverans upprepas eller om brist i leveranssäkerheten förekommer så ersätts leverantören omedelbart med en ny.”*

-Peter Gustafsson kock, Mello Yello Bar & Restaurang, Malmö

Brist i leveranssäkerhet kan uppstå om 1) leveransen är försenad eller uteblir 2) leveransen innehåller felbeställda varor 3) kvalitén på produkterna är sämre än normalt. Enligt respondenterna är det så att även om leverantörerna ersätter varorna i de två sistnämnda fallen uppstår det problem för restaurangen om detta inte hinner ske i tid. Om restaurangen tvingas till en ”nödlösning” kan den jämna höga kvalitén som eftersträvas rubbas, vilket i sin tur kan resultera i att gästens förtroende för företaget skadas. Leverantörerna bör ständigt arbeta för att öka alternativt underhålla leveranssäkerheten för företagets produkter. En undermålig leveranssäkerhet leder enligt respondenterna ganska fort fram till ett leverantörsbyte.

*”Att få färsk fisk i ett vattenbad p.g.a. att isen smält är inget som man uppskattar, men som tyvärr ibland förekommer. På detta område finns en klar förbättringspotential.”*

-Daniel Andersson, Kökschef, Restaurang Södertuna slott, Gnesta

*”Man måste kunna känna sig säker på sin leverantör så att man inte en dag står med dåliga varor. Leverantören tar oftast tillbaka dåliga produkter, men det som är av vikt är om restaurangen kan få tillgång till nya med kort varsel. Inom denna aspekt kan leverantörerna bli bättre.”*

-Peter Gustafsson kock, Mello Yello Bar & Restaurang, Malmö

Vidare menar respondenterna att det är viktigt att de får ett seriöst bemötande samt att man blir tagen på allvar när de kontaktar leverantören angående brister i leveranssäkerheten. Att få tillgång till nya varor är oftast inte några problem, men att detta sker med kort varsel är något som leverantörerna kan bli bättre på.

### **Leverantörsbesök**

Utöver diskussionen kring de variabler vilka värdesätts vid val av leverantör argumenterar Davis *et al* fördelen av att fysiskt besöka sina leverantörer. Detta är också något respondenterna visat stort intresse för men som innebär vissa svårigheter.

*”Nyligen har vi besökt en av våra leverantörer för att få se deras produktsortiment och vilken kapacitet de besitter. Vid ett fysiskt leverantörsbesök får man ofta inspiration till nya maträtter och kombinationer av råvaror. Tyvärr händer detta allt för sällan p.g.a. den tidsbrist som råder. Hade vi haft mer tid skulle vi självklart besöka alla leverantörer.”*

-Daniel Andersson, Köksmästare Södertuna Slott, Gnesta

Att säljsidan kan erbjuda fysiska leverantörsbesök intresserar respondenterna, dock finns det svårigheter i detta eftersom respondenterna arbetar med flertalet olika leverantörer och tidsbrist råder. Här ser vi en klar fördel för de leverantörer som i framtiden väljer en Total Supply strategi. Genom att vara den enda leverantören blir fysiska leverantörsbesök inte en omöjlighet. Gemensamma kundträffar och presentation av företagets produkter bör vara en självklarhet för en Total Supply leverantör. Att ett beroendeförhållande till leverantören från köparens sida kan göra företaget sårbart är ett faktum. Detta kan också ses som en av nackdelarna med att arbeta med en Total Supply leverantör eftersom beroendeförhållandet då blir totalt. Företaget kan dock se situationen ur ett motsatt perspektiv där det totala beroendet bygger på tillit och förtroende mellan parterna. Den djupa relationen som uppstår kan då istället värderas som något positivt och tillfredsställande av den inköpande parten.

### **4.2.2 Övriga författares variabler**

I teoriavsnittet framhövs också Rosells olika variabler vilka dock behandlade den kapacitet och egenskaper leverantören har. De framträdande faktorerna i undersökningen var produktsortimentet.

#### ***Produktsortiment***

När restaurangen väljer leverantör är sortimentet en viktig faktor. Det som eftersträvas bland respondenterna är att finna en leverantör som har ett mycket brett produktsortiment till bra priser, alternativt nätverk av mindre leverantörer som kan leverera allt på en gång. På restaurang Solbacka Sport & Konferens använder de sig idag av Servera som Grossist för kolonial, vidare har restaurangen fristående leverantörer för fisk, kött och grönsaker. Kökschef Johan Bergfeldt menar att Serveras produktsortiment och produktkvalitet inte är tillräckligt tillfredsställande varför man arbetar med flertalet leverantörer. Bergfeldt påpekar dock att det vore önskvärt med en leverantör som kan leverera samtliga produkter eftersom detta spar tid och pengar. Liknande resonemang för samtliga respondenter i undersökningen. Bredden i sortimentet kan generellt sägas vara en viktig faktor vid leverantörsval men också en förklaring till varför respondenterna arbetar med flertalet leverantörer.

Total supply som handlar om att leverantören erbjuder ett komplett sortiment är idag inte av avgörande betydelse vid ett leverantörsval enligt respondenterna. Den förväntade kvalitetsförsämringen på råvarorna är ofta det bakomliggande argumentet. I denna diskussion blir Rosells tumregel att handla direkt från producenten aktuell. Dock anser respondenterna att storleken på leverantören inte spelar någon större roll, något Rosells teorier påstår. Idag

handlar flera av respondenterna sina färskvaruprodukter direkt från producenten. Total Supply och faktorn teknik menar vi går hand i hand när det gäller i vilken grad de påverkar den inköpsansvariga. Båda kommer förmodligen på sikt att spela en avgörande roll i en leverantörsvalssituation men gör det inte för närvarande. Förslaget att mindre leverantörer organiserar sig i ett nätverk blir aktuell i denna diskussion. För att kunna konkurrera mot de större leverantörerna är ett gemensamt nätverk med marknadsföring och logistik en tänkbar konkurrenskraftig lösning. Detta är något vi författare finner stort intresse för och tror är ett framgångsrikt koncept för att just de mindre leverantörerna skall växa och göra sig hörda på marknaden.

### **Geografisk närhet till leverantören**

Payne-Palacio & Theis påpekade i sitt resonemang att den geografiska närheten till leverantören är av betydelse vid leveranser av livsmedel, i synnerhet färskvaror. Ola Liljenberg, Krögare vid restaurang Godset i Lund berättar vid intervjutillfället att han är i stånd med att byta grossistleverantör med anledning av det geografiska avståndet.

*”Martin Olsson AB som vi använder oss av idag befinner sig på ett allt för långt avstånd från verksamheten varför vi nu söker en närmare leverantör. Att arbeta med en närliggande leverantör har fördelar som t.ex. snabbare leverans samt snabbare byten av varor då fel i leverans uppstår. Det tar helt enkelt för lång tid för nuvarande leverantör, från det att beställningen gjorts till det att varorna anländer. Med korta leveranstider kan överraskande problem lättare undvikas.”*

Närheten till leverantören dvs. var denna är lokaliserad är således en faktor som påverkar respondenterna i valet av leverantör. Närhet kan i sin tur resultera i ökad leveranssäkerheten varför detta värdesätts. Detta är inte en variabel vilken leverantören i alla fall kan påverka i någon större utsträckning, dock är bättre logistisk samordning en lösning på detta problem. Det innebär ändå en begränsning för den inköpsansvariga över vilka leverantörer som är tänkbara till leverantörsbasen.

### **4.2.3 Respondenternas egna faktorer/variabler**

Ovan har ett antal variabler diskuterats av respondenterna till undersökningen. Under intervjuens lopp dök det dock upp ett flertal variabler vilka inte diskuterats tidigare i teorin till denna studie. De mest framträdande områdena vilka kommer upp är WOM, Service, teknologi, kulturella och ekologiska inslag i sortimentet, relationer samt varumärket på olika nivåer. De är faktorer vilka respondenterna själva lyft fram, varför vi anser dem vara särskilt intressanta.

#### **Word-of-mouth**

Word-of-mouth är en s.k. mjuk variabel vilken kan ha inverkan i en leverantörsvalsprocess. Respondenterna menar att ryktet i branschen om vilka leverantörer som erbjuder de bästa priserna, service samt kvalitet sprids mycket fort. Att konkurrenter emellan rådfrågar varandra är inte ovanligt. Samtidigt är det viktigt att betona att egen tidigare erfarenhet kring leverantörernas arbetssätt också spelar in. Det är mycket svårt att i denna studie dra generella slutsatser om och mäta vikten av word-of-mouth men att det påverkar i en valssituation är samtliga respondenter överens om.

*”Självklart är word-of-mouth en viktig faktor som påverkar vid val av leverantör. Innan jag väljer leverantör talar jag ofta med andra krogägare för att på så sätt få information om de olika leverantörerna.”*

Abbe Ada, Krögare, ABBe Pizza & Restaurang, Mölnbo.

*”Visst tar man intryck från vad andra tycker och tänker om leverantörer men det är samtidigt viktigt att lyssna till sig själv. Bara för att en person tycker något om en leverantör är det inte säkert att jag gör det samma. Tidigare erfarenhet har också betydelse.”*

Johan Bergenfeldt, Kökschef, Restaurang Solbacka Sport & Konferens, Stjärnhov

Branschen är alltså enligt respondenterna präglad av det rykte vilket cirkulerar mellan aktörerna. Att sträva efter och bibehålla ett gott rykte är alltid viktigt inom samtliga branscher. Den decentraliserade inköpsverksamheten är dock mycket influerad av WOM pga. den karaktär branschen har samt pga. relationen mellan aktörerna som har en konternuerlig kontakt konkurrenser emellan.

### **Service**

Ytterligare en mjuk variabel vilken respondenterna lyfter fram är service aspekten. Den servicenivå det säljande företaget kan erbjuda den inköpande parten spelar naturligtvis roll. Det respondenterna efterfrågar är en professionellt utbildad säljkår som har hög kunskapsnivå gällande företagets produkter. Det är inte alltid så att den inköpande parten kan allt om produkter/råvaror och när frågor uppstår måste dessa kunna besvaras. Om inte direkt så bör säljaren söka svaret på frågan och återkomma vid ett senare tillfälle. Faktorn service värderas således högt av den inköpande parten vilket säljsidan måste uppmärksamma. En hög kunskapsnivå hos leverantören upplevs av respondenterna som mycket viktigt. Respondenterna påpekar också att frågor och idéer som riktas mot leverantörerna ofta inte når fram till beslutsfattarna vilket kan anses vara ett problem. Ofta upplever respondenterna att klyftan mellan säljaren och de högre beslutsfattande cheferna är alltför stor. En annan sak som kom upp till diskussion vid flera tillfällen av respondenterna är att de upplever det direkt olämpligt och oprofessionellt när säljare från leverantörssidan tar kontakt via telefon för att på ett traditionellt vis sälja in företagets produkter. Speciellt arbetsamt upplevs detta när säljaren ena stunden försöker sälja in högkvalitetsprodukter till att kort efter svänga över till lågkvalitetsprodukter. I sådana situationer märks det väl att säljaren inte förstår vad han/hon säljer. Det är viktigt att leverantörerna uppmärksammar den här typen av problem eftersom det i restaurangbranschen upplevs som ett störande moment.

Grafisk design på förpackningen intresserar inte respondenterna i någon större utsträckning. Däremot blir det intressant under detta avsnitt med service när förpackningsstorleken diskuteras. Något respondenterna anser vara positivt är ifall leverantören kan bryta förpackningar för att endast leverera den efterfrågade mängden. Ibland kan diskussioner uppstå mellan parterna med anledning av att varken leverantör eller restaurang vill ligga på lager, särskilt när det gäller färskvaror. Att leverantören tar på sig denna uppgift och erbjuder restaurangen möjlighet till att göra avkall på leveranser är positivt. När det kommer till mindre leveranser uppfattas det också som positivt då leverantören kan vara flexibel och erbjuda leveranser av mindre kvantitet som ett led i serviceerbjudandet.

Sammanfattningsvis uppmärksammas service som en viktig variabel att ta hänsyn till från leverantörens sida. Enligt respondenternas kommentarer bör alltså leverantören minska den hierarkiska strukturen inom organisationen och ge säljarna större frihet för att kunna tillfredställa kundens behov och önsknings på bästa sätt. En professionell framtoning och kompetenta, kunniga säljare är ett framgångskoncept och en influerande variabel vid val av leverantör.

### ***Teknologi***

Att erbjuda olika typer av teknologi för att restaurangen skall underlätta sitt arbete på olika sätt faller delvis också under service. Vi vill dock särskilja denna variabel från *service* eftersom vi anser att teknologi i sig är en fristående variabel som på egen hand bidrar med mervärde. Som tidigare diskuterats finns det stora möjligheter med den teknologi som finns tillgänglig eftersom det underlättar arbetet med beställningar, inventeringar mm. Respondenterna svarade liktydigt i diskussionen kring detta område. Att det finns olika typer av teknologi tillgänglig (exempelvis e-handel och diverse mjukvara) påverkar inte i någon större utsträckning valet av leverantör. Att det föreligger på detta sätt har ett flertal förklaringar, dessa diskuterades under avsnitt 3.1.4. Vi vill dock ännu en gång poängtera att den potential teknologisk utveckling medför kommer troligtvis innebära konkurrens fördelar för den leverantör som besitter denna typ av lösningar i framtiden.

### ***Kulturella och ekologiska inslag i produktsortiment***

Diskussionen kring kulturella inslag i produktsortimentet är intressant eftersom detta är ett hett ämne och för att det finns flera restauranger med detta som egen nisch. Att leverantören erbjuder kulturella inslag i sortimentet ser respondenterna som en självklarhet. Flera leverantörer har i dagsläget snappat upp trenden vilket innebär att de redan idag ligger långt fram i uppdateringen av det egna sortimentet. Eftersom denna variabel ses som en självklarhet snarare än differentiering från restaurangernas sida kan den inte påstås ha något större inflytande vid val av leverantör. Självklart har det större betydelse för restauranger som här en säregen nisch och kräver särskilda råvaror, generellt ses dock det kulturella inslaget som sagt en självklarhet.

Vid diskussion kring ämnet ekologiska livsmedel råder delade meningar. Flertalet av respondenterna menar att kvalitetsförbättringen på ekologiska livsmedel är av marginell karaktär. Produkternas oftast högre pris är ytterligare ett incitament till att inte välja sådana produkter. Två av respondenterna menar att de gärna väljer ekologiska livsmedel men påpekar samtidigt att dessa måste stå i relation till priset, vilket de sällan gör. Generellt sätt kan den ekologiska delen av produktsortimentet sägas vara tämligen betydelslös i en leverantörsvälsituation om inte restaurangen är väldigt hårt nischad att framstå som just "ekologisk".

### ***Relationen till leverantören***

Relationen som den inköpsansvarige har till sin leverantör är av varierande slag. Det som är intressant och värt att nämna i detta sammanhang är att samtliga respondenter kan sägas ha en djupare relation till de mindre och specialiserade leverantörerna än till de större grossisterna. Detta kan som tidigare diskuterats förklaras av att produktens komplexitet styr djupet i relationen. De mindre leverantörerna har med andra ord mer high involvement produkter varför relationen blir av intresse. Leverantörer och relationer är ett intressant område vilket vi kommer behandla närmare i kapitel 5.

### **Varumärket**

Varumärket kan studeras utifrån två olika perspektiv nämligen på leverantörsnivå samt på produktnivå. Respondenternas svar kring dessa två skilde sig relativt mycket, därför är det viktigt att särskilja dessa två.

#### *På leverantörsnivå*

Enligt respondenterna påverkar denna faktor valet av leverantör i viss utsträckning eftersom varumärket på leverantörsnivå speglar bl.a. leveranssäkerhet, produktkvalitet samt pris. Klart är att ett starkare varumärke påverkar i högre utsträckning i en leverantörsvälsituation än vad ett svagare gör, varumärket på leverantörsnivå kan ses som en slags kvalitetssäkring.

#### *På produktnivå / EMV*

Varumärke på produktnivå påverkar inte i någon större utsträckning vid val av leverantör då det gäller livsmedelsinköp från grossist. I dessa fall är produktkvaliteten det avgörande. Vid inköp av specialvaror där varumärket kan förmedla ett mervärde för gästen är förhållandet det omvända. Här är det alltså viktigt att skilja på om produkten kan leverera ett mervärde till slutkonsumenten eller ej. Gällande EMV är respondenternas åsikt samstämmig. EMV är alltid av intresse så länge produktkvaliteten är god. Det oftast lägre priset är ytterligare ett incitament till att välja ett EMV framför en konkurrerande produkt. Framtidsutsikterna för EMV anser vi vara av positiv karaktär så länge faktorerna pris och kvalitet står i förhållande till varandra. Varumärket och EMVs framtidsutsikter kommer diskuteras närmare i kapitel 6.

Denna samlade lista över variabler är mycket intressant och värdefull för leverantören. Då markanden ständigt blir mer konkurrensfylld handlar det om att leverantören ideligen skall förbättra sitt erbjudande och ge kunden ett mervärde som överträffar förväntningarna. Som på många andra marknader växer konkurrensen om kunderna ständigt. Geografiska monopol försvinner allt mer då den distributionsmässiga utvecklingen hos det egna företaget pågår. Stora leverantörer växer sig starkare och har möjlighet att erbjuda ett större sortiment och konkurrenskraftig finansiering. Logistiken från dennes sida blir också allt bättre. Mindre leverantörer finner behov av att nicha sig för att vara attraktiva för kunderna. I slutändan handlar det dock för samtliga parter om att se till kunden och dennes behov. Nu handlar det om att finna den bästa kombinationen av variabler samt att ständigt lyssna på feedback från sina egna kunder samt självklart bevaka konkurrenterna för att ligga på topp. Att leverantören kan erbjuda en komplett lösning som uppfyller flera av önskemålen från kunden är det koncept vilket kommer vinna i framtiden. Dessa variabler vilka restaurangen väljer sin leverantör på är de leverantören ständigt bör jobba på. Därför anser vi att de listade faktorerna ovan är områden att fundera över och förfina för att leverantören skall vinna lojala kunder, något som gynnar restaurangerna själva i slutändan. Restaurangerna får ett komplett erbjudande och leverantören vinner order och kunder. Detta resulterar i en win-win situation för båda parter.



## 5.1 Leverantörer och relationer

*Val av leverantör är inte en fristående frågeställning som lätt kan besvaras med ett antal faktorer. Det är ett komplicerat förlopp som involverar mer än bara det faktiska valet. Här kan även relationsdiskussionen lyftas in. Det är av vikt att först utvärdera historien bakom beslutet att välja ny leverantör samt den nuvarande situationen. Hur ser den befintliga leverantörsbasen ut? Vilka motiv finns det bakom besluten kring leverantörersbasen? Hur ser de nuvarande relationerna ut? Hur vill parterna att de ska se ut? Att ta ett rationellt beslut är sällsynt. Många olika faktorer spelar in och påverkar, historiska, befintliga såsom framtida. Relationer är en av de mjuka faktorerna som blir aktuella i denna diskussion. Vilken roll spelar relationerna? Hur viktiga är de? Troligtvis blir svaret beroende på vilken bransch företaget befinner sig i samt hur beroende de egentligen är av sina leverantörer. Flera författare för en diskussion kring relationer i företagsvärlden varav det kommande avsnitt kommer behandla några av dessa.*

### 5.1.1 Ny leverantör, ny relation, nya ställningstaganden

Valet av leverantör kan ha sin utgångspunkt i flera olika situationer. Organisationen kan vara nystartad och inte ha några befintliga leverantörer överhuvudtaget. Alternativt finns det redan en etablerad leverantörsbas som av någon anledning behöver utvärderas och omstruktureras. Att konternuerligt utvärdera sina leverantörer är ett bra sätt att maximera den egna nyttan och effektivisera. Resonemanget låter logiskt vid första anblick. Om en utvärdering och ersättning av en eller flera av de befintliga leverantörerna innebär besparingar med bibehållt kvalitetsnivå bör denna genomföras. Detta resonemang ifrågasätter Ford och menar att inköparna, så väl som vanliga konsumenter, inte ständigt kan utvärdera sina beslut och sitt handlande. Att bryta upp en relation med en befintlig leverantör för att ersätta denna med någon som har ett bättre erbjudande behöver inte heller vara ett självklart agerande. Att välja en ny leverantör innebär nya möjligheter, men också nya frågor och problem. Att veta vad man har, trots att detta inte är optimalt för organisationen, är inte alltid fel. Befintliga relationer erbjuder trygghet. Att söka efter nya leverantörer är en kostsam och tidskrävande process som bör noga övervägas för att undvika onödigt arbete.<sup>64</sup>

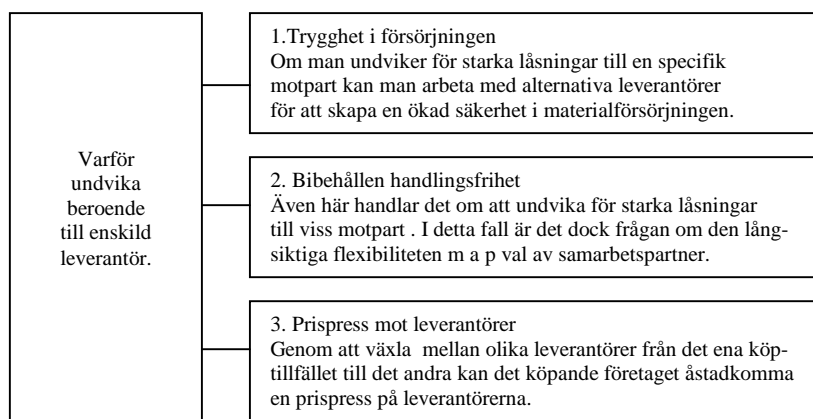
Vilka scenarion motiverar en ersättning av befintlig leverantör med en ny? Ford menar att en grundlig utvärdering kan framkalla beslutet baserat på att de aktuella leverantörerna inte stämmer in på de riktlinjer som företaget ställt upp, att leverantörerna inte längre lever upp till de krav som ställs alternativt att den befintliga relationen helt enkelt inte är tillfredställande. När valet av leverantör skall ske finns det ett antal ställningstaganden företaget måste göra. Ur ett relationsperspektiv menar Ford att förväntningarna på relationen skall utredas. Ta fasta på hur mycket det egna företaget måste investera i relationen och vilka förändringar den nya relationen kan medföra. Ersättning av en befintlig leverantör kräver först att se över vilken inställning det egna företaget har till leverantörsbasen och hur relationerna till denna önskvärt skall se ut.<sup>65</sup> Denna diskussion leder vidare in på nästa avsnitt som behandlar den fördjupade, befintliga relationen vilken innebär ett antal utgångspunkter och s.k. relationskostnader.

<sup>64</sup> Ford, s. 31ff

<sup>65</sup> Ibid

### 5.1.2 Den fördjupade relationen

Vilken relation företaget antar mot leverantören är beroende av vilken grad av komplexitet den aktuella produkten har. Hur nära interaktion och samarbete som krävs varierar. Huvudregeln är dock att köparen skall försöka i möjligaste mån inte bli beroende av sin leverantör. Ett beroendeförhållande från köparens sida gör företaget mycket sårbart och begränsar möjligheterna att förhandla om pris och leveransvillkor. Istället för att välja den bästa leverantören bör köparen istället jobba mot att välja det bästa sättet att jobba med respektive leverantör. Ett sätt som erbjuder handlingsfrihet och en god förhandlingsposition är viktiga inslag i en inköpsverksamhet.<sup>66</sup> Gadde och Håkanssons modell (modell 5:1) över argumenten för att undvika beroende beskriver tydligt fördelarna med ett visst avståndstagande från leverantörerna.



Modell 5:1 "Olika argument för att undvika beroende" Källa: Gadde och Håkansson sid 53

Modellen ovan argumenterar för att undvika beroendeförhållande till leverantörer där en djupare relation till de enskilda leverantörerna inte är aktuell. Huruvida detta är aktuellt för studiens respondenter återstår att se. Dock kan förhållningssättet anses vara väsentligt inom restaurangbranschen eftersom trygghet i försörjningen är mycket viktig, vilket även gäller andra branscher och verksamheter. Restauranger genomför delar av inköpen på daglig basis och är avgörande för huruvida den kommande dagens servering kommer bli lyckad och uppfylla förväntningarna på restaurangen. Detta argumenterar för Gadde & Håkanssons teori om oberoende till en enskild leverantör. Prispressen på leverantörerna är ett sätt att hålla nere utgifterna och är ett av argumenten till att undvika beroende. Rosell för en omvänd argumentation och förespråkar ett agerande vilket innebär att arbeta konsekvent och bibehålla och vidare utveckla relationen med leverantören istället för att ständigt skifta leverantör i syfte att pressa priset<sup>67</sup>. Ställningstagandet bör göras beroende på vilken bransch och verksamhet det aktuella företaget befinner sig i.

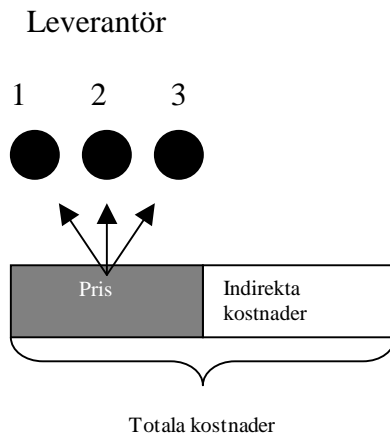
<sup>66</sup> Gadde & Håkansson, s. 51

<sup>67</sup> Rosell, s. 37

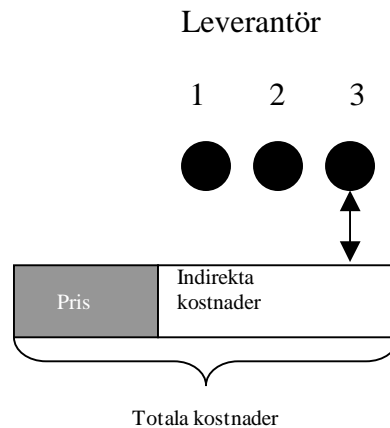
### Kostnader

Som Gadde & Håkansson argumenterar för kan ett kortsiktigt perspektiv med prispressning mot leverantörerna vara kostnadseffektivt. I det längre perspektivet har detta också sina nackdelar. Genom att ständigt välja leverantören som erbjuder det lägsta priset avsäger sig köparen möjlighet till kostnadsbesparingar genom samarbeten. Asplund och Wootz<sup>68</sup> illustrerar detta mycket tydligt i sin modell ”Två principstrategier för inköp”.

#### 1. Låga priser



#### 2. Låga kostnader



##### 1. Låga kostnader

Priset pressas genom att köparen spelar ut leverantörerna 1, 2 och 3 mot varandra.

##### 2. Låga kostnader

Kostnaderna pressas genom ett utvecklat administrativt och distributivt samarbete med leverantör 3.

#### Modell 5:2 ”Två principstrategier för inköp” Källa:Gadde & Håkansson sid 46

Denna modell illustrerar hur köparen kan välja att jobba med låga priser, alternativt låga kostnader. Enligt denna modell skall det långsiktigt inte innebära några större skillnader om köparen väljer att utforma närmare relationer eller jobba för prispressning.<sup>69</sup> De olika kostnaderna som involveras vid en inköpssituation är av direkt samt indirekt karaktär. Gadde & Håkansson tar upp detta ämne till diskussion. Enligt dem är pris den främsta faktorn som kan påverkas och förhandlas fram vid en inköpssituation. Dock är det av stor vikt att köparen ser över vilka övriga kostnader som blir aktuella vid en transaktion. Kostnaderna vid en transaktion inkluderar varuhanteringskostnader, lagringskostnader, administrativa kostnader osv. (ovan i modellen kallat indirekta kostnader). Listan kan göras lång men samtidigt är det också viktigt att överväga fler aspekter än bara priset när leverantör ska väljas. Samarbete med den aktuella leverantören kan sänka dessa kostnader och erbjuda effektiviseringar.<sup>70</sup> Omställningskostnader är en engångskostnad som drabbar köparen som byter från en leverantörs produkt till en annans. Omställningskostnad kan omfatta utgifter för omskolning

<sup>68</sup> Gadde & Håkansson, s 46

<sup>69</sup> Ibid, s. 62f

<sup>70</sup> Ibid, s. 55f

av anställda, för ny produktionsutrustning, utgifter och tid för att pröva den nya leverantören, behov av teknisk service, ny produktdesign och till och med psykiska kostnader för att avbryta en leverantörsrelation.<sup>71</sup> Omställningskostnader i restaurangbranschen är normalt ganska små, men det finns undantag. Det beror relativt mycket på hur företaget byggt upp sina system. Företag som köper råvaror utan precisa kravspecifikationer har enklare att byta leverantör än företag som har exakta kravspecifikationer. De restaurangkedjor som arbetar med centralstyrda inköpsfunktioner har ofta högre omställningskostnader.<sup>72</sup>

### *Stabilitet och närhet*

Ytterligare en dimension som kan diskuteras är graden av närhet respektive stabilitet i en leverantörsrelation. Att utveckla en hög grad av närhet i en leverantörsförbindelse innebär att köparen medvetet skapar beroendeförhållande till en specifik leverantör. Fördelen ligger i att effektiviseringar kan utvecklas i exempelvis materialflödet. Stabilitet kan översättas till långsiktighet. Långsiktighet i form av att en relativt statisk leverantörsbas som bibehålls under en längre period. Avsaknad av närhet ger möjlighet till att byta leverantör, dvs. de så kallade omställningskostnaderna är låga. Kombinationen mellan dessa två faktorer, stabilitet och närhet, ger förutsättningarna och den strategi som köparen valt att anta till leverantörerna. Ett ständigt byte av leverantörer innebär kostnader när information skall uppsökas och utredas av inköpsavdelningen. En stabilitet i leverantörsbasen ger externt en bättre bild av köparen som affärspartner. Förhållningen till leverantörerna påverkar också hur de direkta inköpskostnaderna kan påverkas genom att ställa leverantörerna mot varandra prismässigt. Denna syn är mycket kortsiktig och innehar en låg stabilitet i leverantörsförbindelserna. Vilken kombination av stabilitet och närhet som är optimal varierar mellan olika inköpsituationer. Kortsiktighet och möjlighet till prispförhandling tar bort möjligheten till långsiktigt samarbete och effektivisering som i sin tur kan innebära större besparingar än enbart ett lägre inköpspris.<sup>73</sup>

Relationer i vardagligt tal involverar sociala konstellationer. I affärstransaktioner kan relationer innebära stora kostnader alternativt stora besparingar. Beslutet att inleda en relation är ett ställningstagande vilket företag måste ta. Samtidigt som en viss frihetsgrad förloras erhålls flera fördelar. Det handlar om att väga dessa för- och nackdelar, samt kostnader respektive besparingar mot varandra. Teoriavnittet ovan har beskrivit dessa olika förhållningssätt samt vilka för och nackdelar de innebär. Avsnittet beskriver hur invecklad en relation kan vara samt vilka beslut som måste tas. Relationer till leverantörer är ett område vilket blir väsentligt i denna studie eftersom möjligheterna till olika typer av relationer bör påverka hur valet av leverantör går till samt hur denna variabel värderas. De områden vilka kommer lyftas fram är den faktiska relationen och ställningstagandet kring leverantörsbasen i denna fråga. Ovan diskuteras de olika kostnader som involveras, ett område vilket vi finner ytterst intressant och viktigt och något även respondenterna till studien yttrat sig om. Även är det intressant att se hur respondenterna utvärderar sina leverantörer och relationer.

---

<sup>71</sup> Persson, s. 31

<sup>72</sup> Ibid, s. 29

<sup>73</sup> Gadde & Håkansson, s. 54ff

## 5.2 Empirisk studie och analys av avsnittet om Leverantörer och relationer

*Relationer och relationstänkandet är ett invecklat fenomen. Inom restaurangbranschen är närmare relationer vanligt förekommande, inom ramen för studiens segment. Relationer kan ses ur olika perspektiv varav vi framhåvt det respondenterna poängterat.*

### 5.2.1 Relationen och samarbetet mellan parterna

Relationen till leverantören är bland studiens respondenter av varierande slag. Generellt kan det sägas att relationen till de mindre leverantörerna är av djupare karaktär än relationen till de större grossisterna. Som tidigare diskuterat under teoriavsnittet *Den fördjupade relationen*, är ett företags relation till leverantören beroende av vilken grad av komplexitet den aktuella produkten har. Eftersom grossisternas produkter generellt håller en låg grad av komplexitet blir den djupa relationen inaktuell. Gällande specialleverantörerna som besitter djup kunskap inom ett specifikt område är förhållandet det omvända. Aktiva diskussioner om t.ex. hur råvaror skall styckas alternativt förberedas är vanligt förekommande vilket också resulterar i en djupare relation. Sammanfattningsvis kan det sägas att Gadde & Håkanssons resonemang kring produktens komplexitet och hur denna speglas i relationen mellan parterna är ett faktum även i restaurangbranschen.

En restaurangs relationer till omgivningen är en del av dess kärnverksamhet. Att ha goda relationer till leverantörer och gäster är a och o för en framgångsrik restaurang. Vilken typ av relation det inköpande företaget har till sin leverantör är olika restauranger emellan. Ett djupare samarbete gällande produktutveckling förekommer inte bland respondenterna till studien. Detta eftersom restaurangerna oftast på egen hand vill skapa egna unika produkter och kombinationer av livsmedel för att vinna konkurrensfördelar. Företagets och anställdas skicklighet att hantera råvaror blir det centrala och ett sätt att differentiera sig på.

*”Att bedriva produktutveckling tillsammans med leverantörerna i syfte att gemensamt skapa produkter är inget som vi förnärvarande bedriver. Den produktutveckling som kan tänkas bedrivas med leverantören syftar ofta till att ta fram produkter av halvfabrikat. Detta ligger inte i vårt intresse eftersom vi på Södertuna Slott vill produktutveckla för egen maskin för att på så sätt kunna differentiera oss. Gemensam produktutveckling förekommer ibland i branschen mellan parterna men syftet är då att ta fram produkter för detaljhandelssidan. T.ex. Pontus in the green house egna produkter m.fl.”*

-Daniel Andersson, köksmästare Södertuna slott, Gnesta.

Ett nära samarbete mellan parterna gällande produktutveckling kan således vara av intresse för de restauranger och leverantörer vilka i större utsträckning arbetar med halvfabrikat, som t.ex. i segmentet för fastfood- och offentlig sektor. Eftersom denna process oftast är lång och kostsam för producenten/leverantören menar vi att ett samarbete mellan parterna kan förenkla, korta ner och minska kostnaderna. Även inköpsansvariga bör fråga sig hur bra de är på att arbeta med produktutveckling tillsammans med leverantören/producenten i de berörda segmenten. Ett sätt att öka lönsamheten kan vara att skjuta över delar av ansvaret på leverantörssidan gällande produktutveckling med tanke på de skalfördelar de har möjlighet att uppnå.

Vilken typ av relation den inköpsansvarige har till sin leverantör är som ovan sagt av varierande slag. Troligtvis förekommer djupare relationer bland de restauranger där den inköpsansvariga ser ett nära samarbete som en förutsättning för en lyckad slutprodukt. Detta behöver nödvändigtvis inte vara restauranger av exklusiv karaktär. Det djupa samarbetet kan även tänkas existera i restaurangkedjor och franchising koncept där kvalitén på produkterna måste hålla en jämn hög nivå. Vilken typ av relation som efterfrågas bestäms således till viss del av i vilket segment restaurangen befinner eller eftersträvar att befinna sig i, men också av den enskilda individens preferenser.

Det är viktigt att inköpsansvariga i restaurangbranschen ser leverantörerna som en värdeskapare och inte som en kostnad. Leverantörerna är en viktig resurs eftersom de bidrar i hög grad till restaurangens slutprodukter. Detta är något restauranger med centralstyrda inköpsorganisationer uppmärksammat och där långsiktiga leverantörsrelationer och strategiska inköp, bl.a. genom partnerskap och kontrakt, är vanligt. Här ses leverantören troligtvis mer som en förlängning av den egna organisationen och därmed en viktig del i företagets konkurrensförmåga och värdeskapande. Inköpsorganisationen låser helt enkelt restaurangerna till en eventuellt två leverantörer. Frågan är om de restauranger i vårt valda studieområde kan applicera det relationstänkande som de centralstyrda organisationerna använder sig av och vad de i så fall har att vinna på det. Idag har respondenterna någon typ av relation till sina leverantörer. I regel kan vi se att djupare relationer existerar till mindre special leverantörer. Den stabilitet och närhet vilken Gadde & Håkansson talar om kan identifieras i detta sammanhang.

## 5.2.2 Utvärdering av den befintliga leverantörsbasen

Ford diskuterar kring huruvida en utvärdering av leverantören är möjlig i en relation eller ej. Han argumenterar för att befintliga relationer erbjuder trygghet. Vi vill dock tillägga att utvärdering sker löpande, dock i många fall i en informell ton inom det segment av restaurangbranschen vilken fokuseras kring i denna studie. Detta verifierar respondenterna och vidareutvecklar resonemanget till önskemål om möjlighet att "testköra" leverantörerna för att därefter utvärdera dem, detta ses dock som en omöjlighet. Problemet uppstår pga. antalet leverantörer ofta uppgår till mellan fem till tio stycken. Att testköra leverantörerna för de olika områdena som kött, fisk, grönsaker samt grossist är ett arbete som är mycket tidskrävande. Samtidigt menar respondenterna att arbetet med en leverantör alltid kan ses som en lång testperiod. Om arbetet inte fungerar kan ju alltid en ny leverantör sökas upp.

*"Att utvärdera leverantören är en process som ständigt pågår. Flyter allt på fortsätter samarbetet, i annat fall söks ny leverantör upp."*

Abbe Ada, Krögare, ABBe Pizza & Restaurang, Mölnbo.

Det utvärderande arbetet är alltså något som sker löpande och informellt. Det totala helhets intrycket ligger till grund för framtida beslut kring leverantören. Detta framhäver vikten av att leverantören jobbar för att skapa goda relationer med sina kunder, vilket bäddar för möjligheten att leverantören har en "felmarginal" på sitt arbete. Vi menar att goda personliga samt professionella relationer resulterar i att restaurangen har överseende med mindre brister hos leverantören. Detta är något respondenterna uttryckte, dock med mycket försiktighet eftersom leveranserna är så pass känsliga och tidskänsliga i restaurangbranschen.

### 5.2.3 Relationer och dess kostnader

En relation kommer inte utan konsekvenser av olika slag oavsett om denna relation avses vara djup eller oberoende. De olika författarna inom området argumenterar för eller emot olika förhållningssätt mot leverantörerna i ett relationsperspektiv. Inom ramen för denna studie är ståndpunkten olika mellan respondenterna. De olika kostnaderna är avvägda beroende på vilka förutsättningar de skilda restaurangerna har. Några distinkta aspekter inom frågan kan dock urskiljas varav dessa presenteras nedan.

#### *Omställningskostnader*

I det valda studieområdet kan företagen i allmänhet sägas ha låga omställningskostnader för leverantörsbyten. Detta p.g.a. att företagen oftast inte har några exakta kravspecifikationer och låsta långtidskontrakt till leverantören. Något Persson slagit fast i sin studie och vilket verifieras här. Flertalet av respondenterna menar att leverantörsbyten är vanligt i branschen, somliga var vid intervjutillfället i stånd med att byta leverantör. De låga omställningskostnaderna sätter därför restaurangleverantörerna i en känslig position då dessa med enkelhet kan bytas ut. Det är därför av vikt att leverantörerna vårdar, utvecklar och fördjupar sina relationer till kunderna för att skapa långsiktig lojalitet. I en bransch där det råder låga omställningskostnader mot leverantörerna bör det råda en naturlig konkurrens bland leverantörerna vilket stärker köparens position mot dessa. Detta faktum erbjuder köparen en förmån inför förhandling av pris och servicevillkor. En styrka från köparens sida och ett argument för leverantörerna att utveckla sitt erbjudande är ett mål som bör generera lojalitet bland kunderna.

*”Grossistleverantören erbjuder en mängdrabatt som vid inköp av livsmedel över en miljon kronor ger ett visst antal procent, över två miljoner en högre rabatt osv. Bryter man samarbetet med leverantören innan man kommit upp på de olika nivåerna går mängdrabatten förlorad.”*

*-Daniel Andersson, Köksmästare Södertuna slott, Gnesta*

Låga omställningskostnader resulterar i att leverantören måste jobba med sin verksamhet och med relationerna till kunderna. Om ett sätt att skapa lojala kunder är att jobba med rabatter bör detta tillämpas. En sådan åtgärd gynnar både restaurangen med lägre kostnader samt leverantören med lojala kunder. I dag är just rabatter vanligt inom branschen, att restaurangerna väljer leverantörer baserat på deras erbjudanden faller sig då som en naturlig del av urvalsprocessen bland leverantörerna. Själva rabatterna kan i detta hänseende ses som en omställningskostnad för restaurangerna om dessa är ekonomiskt fördelaktiga i en större utsträckning.

#### *Leverantörskostnader/transaktionskostnader*

Omställningskostnader som ovan diskuterats leder diskussionen vidare in på andra kostnader som drabbar en köpare vid byte av leverantör. Författarna på området är noga med att lyfta fram och diskutera kring de kostnader som en transaktion medför. I denna studie har det kommit fram att de decentraliserade inköpsfunktionerna inte har någon större kontroll över vilka kostnader olika leverantörsval medför. Kontrollen yttrar sig i det rationella tänkandet den inköpsansvarig har, alltså följs inte någon strukturerad metod eller utvärdering. Självklart yttrar sig konsekvenser från ett leverantörs- och relations val på längre sikt och det är vid detta tillfälle den inköpsansvariga kan vinna kunskap och erfarenhet i kompensation för bristande kompetens inom området som vetenskap.

Alltså bygger mycket av den inköpsansvariges kunskap och kompetens på den erfarenhet denne införskaffat under årens lopp. Detta innebär att den inköpsansvariga saknar de akademiska kunskaperna, men kan ändå göra ett lika kvalificerat beslut kring olika frågor bl.a. rörande leverantörsbasen och relationerna till denna.

Den strategi vilken antas mot leverantören bland respondenterna är främst ett ställningstagande där pris, unika erbjudanden och service resulterar i lojalitet och en statisk leverantörsbas. I undersökningen visade det sig också att respondenterna i flera fall får en personlig relation till vissa av leverantörerna, den mindre omfattningen på verksamheten möjliggör detta. Samtidigt som det också innebär att omställningskostnaderna yttrar sig i de psykologiska faktorerna där den inköpsansvariga helt enkelt fått en personlig relation till representanten för leverantören. Detta verifierar teorin om omställningskostnader där en relation är att föredra framför en dynamisk leverantörsbas. Byte av leverantör medför kostnader av olika former och undviks i den mån det är ekonomiskt- och generellt för verksamheten försvarbart, men också den psykologiska omställnings kostnaderna får en viktig roll inom segmentet för denna studie. Gadde & Håkansson begrepp; stabilitet, närhet och långsiktighet är viktiga för respondenterna och dessa aspekter värderas av de flesta respondenterna framför möjligheten att prispförhandla med flera leverantörer. Modell 5:2 redovisade hur djupare relationer, framför prispförhandling, ger möjlighet att minska kostnaderna. Det är ställningstagande flertalet respondenterna antar. De orsaker som vi författare kan finna bakom beslutet hos respondenterna är att prispförhandlingar tar för mycket tid och energi för att det skall vara ekonomiskt försvarbart. Snarare strävar de inköpsansvariga efter att ha en statisk leverantörsbas där djupare relationer utformas för att sedan säkra flödet av livsmedel samt ha möjligheten att göra ”nödleveranser”.

Som tidigare nämnt efterfrågar flera av respondenterna en Total Supply leverantör. Denna lösning hade sparat mycket finansiella resurser samt tid och engagemang. Fokus kan vid denna lösning läggas på endast en leverantör vilket underlättar för den inköpsansvariga. En Total Supply leverantör bäddar för att en djupare relation kan utvecklas. Samtidigt innebär också denna lösning ett ökat beroende till den enskilda leverantören samt förlorade fördelar av strategin med fler leverantörer (se modell 5:1). Huruvida respondenterna hade erkänt och förlitat sig på en Total Supply leverantör på längre sikt går inte att avgöra utifrån denna studie. För att en Total Supply leverantör skall bli framgångsrik finner vi krav på att denna inger förtroende, ett konkurrenskraftigt erbjudande och lojalitet. Lojalitet av den frivilliga formen där köparen inte känner sig lojal av den anledningen att han/hon hamnat i ett beroende förhållande utan snarare förbli lojal pga. ett gott samarbete och konkurrenskraftigt erbjudande.

Sammanfattningsvis kan vi konkludera att relationer till leverantörerna är en aspekt vilken har en betydande roll vid leverantörsväl. Den inköpsansvariga har olika djupa relationer till de enskilda leverantörerna i leverantörsbasen. Relationerna i sig påverkar direkt och indirekt hur samarbetet mellan parterna fungerar. Leverantören kan tänka sig göra undantag för restaurangen och ställa upp med nödleveranser. Detta bäddar också för att leverantören får ett visst ”svängrum” för eventuella misstag i leveranserna. Även blir det alltså i detta fall viktigt för leverantörerna att jobba med goda kundrelationer vilka framförallt kommer ske direkt genom säljaren.



## 6.1 Varumärket och EMV

*I tidigare kapitel rangordnade Davis et al ett antal punkter utifrån hur restaurangen väljer leverantör. Dessa var i kronologisk ordning, pris, kvalitet samt leveransprestanda. En aspekt som inte omnämns bland dessa tre punkter är den roll varumärket spelar. Varumärket fyller en funktion som informationsbärare och verktyg för positionering. Varumärket fungerar också som en metod för att skapa lojala kunder. Inom denna aspekt finner vi att EMV har en ljus framtid inom segmentet. Grundstommen i detta teorikapitel när det gäller EMV består till stor del av teorier ämnade för detaljhandelssidan. Vi har dock valt att presentera dessa, dels för att vi inte funnit några specifika teorier gällande EMV för restaurangbranschen men också för att vi anser dem vara applicerbara på vårt valda segment.*

Varumärket kan förknippas med bra kvalitet i förhållandet till pris. Varumärkets funktion som informationsbärare kan på detta sätt underlätta för den inköpsansvarige att välja leverantör. Men hur viktigt är varumärket egentligen? Inom konsumentmarknaden spelar varumärket i många fall en avgörande roll för företagets framgång. Många av varumärkesteorierna är anpassade till konsumentmarknaden. Men hur ser dess roll ut i affärsrelationer? Inom konsumentmarknaden antas konsumenterna göra irrationella inköpsbeslut baserade på preferenser och attityder formade av olika sorters yttre påverkan. Inom affärstransaktioner antas inköpet göras rationellt och strukturerat där maximal nytta ligger i fokus. Denna studie avser att utreda hur de mindre restaurangerna väljer sina leverantörer. De inköpsansvariga har ingen eller mycket lite formell utbildning om inköpsarbetet samt val av leverantör. Kan varumärket antas indirekt påverka den inköpsansvariga? Inledningsvis beskriver vi den funktion varumärket spelar för att sedan fokusera på det område vilket vi finner har stor potential inom segmentet, nämligen EMV.

### 6.1.1 Varumärkeskapital

Begreppet varumärkeskapital har idag blivit alltmer omtalat eftersom detta bidragit till en ökad medvetenhet om varumärket som en värdefull tillgång. Denna medvetenhet har lett till organisatoriska konsekvenser för många företag. Varumärket som strategisk resurs har fått större fokus. Varumärkeskapital visar den del av företagets eget kapital som erhålls från varumärket och dess namn och symboler.<sup>74</sup>

*”Det är de tillgångar och förpliktelser som är länkade till ett varumärkesnamn och dess symbol, och som tillför värde till produkten, företaget och dess kunder”<sup>75</sup>.*

Fördelar som kan erhållas utifrån ett starkt varumärke är allt från ökade intäkter till lägre kostnader. Varumärkeskapital kan delas upp i ett antal kategorier, vi har valt att redogöra för tre av dem, nämligen, varumärkeskännedom, varumärkesassociationer och varumärkeslojalitet.

<sup>74</sup> Melin, s. 15

<sup>75</sup> Aaker, s. 15

### *Varumärkeskännedom*

Märkesinnehavarens uppgift är att göra köparen medveten om den egna märkesproduktens existens d v s skapa märkeskännedom. Varumärkeskännedom är en tillgång som kan ge en mängd olika konkurrensfördelar. Genom varumärkets identifierande och individualiserande förmåga kan köparen erhålla information om märkesproduktens pris, kvalitet och funktion.<sup>76</sup> Ett okänt märke har vanligtvis liten chans att bli valt. Konsumenterna köper ofta ett välkänt märke eftersom de känner sig trygga med det välkända, reklamen kan därmed ses som en signal att varumärket är av god kvalitet. Märkeskännedom är av stor betydelse för företaget av olika anledningar. Till exempel är den viktig eftersom köparen utgår från föreställningen att om varumärket är välkänt så representerar det en bra märkesprodukt. Märkesinnehavaren förutsätter att en välkänd märkesprodukt är en garanti för kontinuitet, detta blir då viktigt för att kunna behålla kundrelationer.<sup>77</sup>

### *Varumärkesassociationer*

En association är något som direkt eller indirekt länkas i konsumentens minne, denna sker till ett märke. Associationer skapar värde för företaget och konsumenten genom att differentiera varumärket, ge konsumenten skäl att köpa, skapa positiva känslor/attityder mot märket och underlätta märkesutvidgningar för företaget. Företag försöker associera sin produkt med någonting som genererar positiva känslor hos deras kunder. Detta kan exempelvis göras genom att donera en viss del av intäkten till välgörande ändamål. Vissa associationer kan påverka köpbesluten genom att skapa förtroende för ett varumärke.<sup>78</sup>

### *Varumärkeslojalitet*

Varumärkeslojalitet innebär att företagets kunder är lojala och föredrar företagets produkter framför andra företag, detta är viktigt för att märkesinnehavaren ska kunna trygga sin marknadsposition. Märkesinnehavaren måste därför ha kännedom om vad det egna varumärket står för och hur det ska utvecklas, annars riskerar märkesinnehavaren att fatta dåligt genomtänkta beslut.<sup>79</sup> Märkeslojalitet är en viktig barriär mot konkurrenterna samt en indikator på företagets framtida vinster. Ett företag med ett stort antal märkeslojala kunder kan uppnå en viss stabilitet. Detta pga. att märkeslojalitet leder till goda möjligheter avseende framtida intjäningsförmåga.<sup>80</sup> Finns det engagemang hos konsumenterna, blir denne mer mottaglig för information om produkten. Fördelar med märkeslojalitet för märkesinnehavaren är att minska marknadsföringskostnader då det finns många existerande kunder, vilka blir lätta att behålla för företaget. Det är mindre kostsamt att behålla existerande kunder än att försöka nå och övertala nya. Detta bidrar till att företag når en kostnadseffektiv marknadsföring med en underlättad påverkan där säljaren inte behöver påminna köparen varje gång på nytt.<sup>81</sup>

<sup>76</sup> Melin, s. 40ff

<sup>77</sup> Aaker, s. 10ff

<sup>78</sup> Ibid s. 107f

<sup>79</sup> Ibid s. 105

<sup>80</sup> Ibid, s. 21ff

<sup>81</sup> Ibid, s. 21ff

### 6.1.2 EMV och dess framväxt

Detaljisterna i dagligvaruhandeln har traditionellt setts som återförsäljare för de nationella leverantörerna men de har alltid även själva producerat och sålt egna produkter. Dessa var tidigare ofta generiska lågkvalitetsprodukter som konkurrerade med sitt låga pris inom ett begränsat antal produktkategorier. Vi har på senare år i Sverige dock kunnat se en klar förändring inom denna bransch. Vad som förut i stort sätt bara var produkter av låg kvalitet, vilka såldes till ett billigare pris, har nu även blivit produkter som allt mer börjar konkurrera med de etablerade varumärkena i Sverige. Fokus på kvalitet och profilering har blivit allt viktigare i jakten på att utveckla nya produkter som kan konkurrera inom allt fler och större produktgrupper.<sup>82</sup> Kopplingen mellan varumärket och dagligvaruhandlaren är tydlig för dessa produkter och lätt att identifiera. Strategierna för att uppnå denna koppling har varit olika, ibland har produkterna lanserats under eget namn, som till exempel ICA:s egna frukostflingor, och ibland har ett dottervarumärke med en stark koppling till företaget använts. Dessa nya produkter, där varumärket blivit en allt viktigare del av produkten, benämns gemensamt oftast som egna märkesvaror (EMV). Vi kan idag finna EMV inom ett flertal olika produktkategorier och produktklasser på den svenska dagligvaruhandeln.

Framväxten av EMV har inspirerats och berott på den omfattande tillgång av information som återförsäljaren har om konsumenten<sup>83</sup>. Information om kundernas inköpsbeteende överträffar i många fall den information som tillverkarna besitter, detta har inspirerat större återförsäljare att delta i kampen om kunderna via framtagande av egna produkter<sup>84</sup>. En ny strategi med differentiering har växt fram där differentiering sker genom utveckling av produkter och varumärken endast tillgängliga i företagets egna butiker.<sup>85</sup> Produkterna som återförsäljarna erbjuder sina kunder anses ha en bra kvalitet till ett bra pris i jämförelse med de ledande varumärkena och på detta sätt vinner de fler och fler marknadsandelar från konkurrenterna.<sup>86</sup>

En fördel som återförsäljarna åtnjuter jämte de traditionella tillverkarna är att kostnaden för marknadsföring av deras varumärken är lägre. Detta beror på att återförsäljarna inte behöver ta hjälp av olika media för att marknadsföra sina produkter utan kan istället förlita sig på hjälp från andra tillgångar såsom sitt befintliga varumärke samt säljkåren.<sup>87</sup> De traditionella tillverkarna har inte tillgång till samma data som återförsäljarna om kunderna, däri ligger en stor fördel hos återförsäljarna.<sup>88</sup> Återförsäljarna har tillgång till en uppsjö av data om kunden och dennas inköpsbeteende som inbringar dem ett övertag vad beträffar vilka produkter det är som efterfrågas och hur mycket av dessa som efterfrågas. Denna information ger återförsäljarna ett stort underlag vid framtagande av egna produkter och varumärken.<sup>89</sup>

---

<sup>82</sup>KPMG (2000) kapitel 3

<sup>83</sup> Burt 2000

<sup>84</sup> Wileman & Jary, s. 12

<sup>85</sup> Burt 2000

<sup>86</sup> Wileman & Jary, s. 11

<sup>87</sup> Davies 1998

<sup>88</sup> Corstjens & Corstjens, s. 174f.

<sup>89</sup> Ibid, s. 175.

### *Framgångsfaktorer för EMV*

För att nå framgång måste återförsäljaren förstå vad kunderna vill ha, till vilket pris, vilken kvalitet samt vilken servicenivå de kräver samt föra förhandlingar med tillverkarna för att få det bästa priset och den högsta kvalitén. Ständigt måste de vara observanta för förändringar på marknaden, ändrade behov hos kunder, ändrade konkurrens förhållanden samt rådande trender. Flexibilitet och snabb reaktionsförmåga är nyckelord inom denna bransch.<sup>90</sup> Den främsta källan till konkurrensfördel hos återförsäljare ligger i att finna de, för konsumenten, värdeökande aktiviteterna. Dessa aktiviteter måste vara baserade på konsumentens behov och värden.<sup>91</sup> För att ett EMV ska bli framgångsrikt krävs det att företaget besitter en förståelse av konsumenten och dess behov och önsknings.<sup>92</sup>

### *Fördelar med EMV*

För att förstå motiven bakom EMV är det viktigt att se till de fördelar som återförsäljaren erhåller. Leahy har identifierat sex olika fördelar<sup>93</sup>:

#### 1. Marknadsplanering

EMV kan användas till att försäkra en utveckling av marknaden genom att fylla igen de gap som marknaden i sin helhet har.

#### 2. Kontroll

Kontrollen över EMV försäkrar återförsäljaren att snabbt kunna svara på trender och förändringar i marknaden.

#### 3. Innovation

Eftersom återförsäljaren inte behöver utveckla en distributionskedja innebär detta lägre kostnader och risker, samt ökade möjligheter av lansering.

#### 4. Valmöjlighet

EMV är ett alternativ, ett substitut till tillverkarnas varumärken och på detta sätt erbjuds kunden fler alternativ i butiken.

#### 5. Lojalitet

EMV kan skapa positiva associationer till butikskedjan och lojalitet eftersom märket inte finns tillgängligt på något annat ställe.

#### 6. Kostnad

Återförsäljarna kan använda sitt eget namn vid lansering av en ny märkesprodukt och på detta sätt sparar de pengar i marknadsföring eftersom butiksnamnet redan är inarbetat på marknaden.

---

<sup>90</sup> Wileman & Jary, 1997, s. 1

<sup>91</sup> Burt, Carralero-Encinas, 2000

<sup>92</sup> Uusitalo, 2001

<sup>93</sup> Håkansson, 2000

Teorierna som finns tillgängliga inom EMV riktar sig främst mot detaljhandelssidan. I denna studie har vi valt ändå ta med dem i det teoretiska avsnittet eftersom vi anser att de är tillämpbara på restaurangsidan också. Självklart fungerar inköps arbetet annorlunda inom restauranger, men fördelarna med EMV kvarstår i båda segment. För att nå framgång på en konkurrensfylld marknad är det viktigt att leverantören är uppmärksam på kundernas behov och önskemål. Leverantören bör utforma och uppdatera sitt erbjudande med kunden i fokus. Detta inkluderar samtliga delar av leverantörens verksamhet och service, men även varumärket. Varumärket är en viktig del i marknadsföringsaktiviteterna, en tydlig profil och budskap fungerar som en slags säkerhet för köparen eftersom ett starkt varumärke förmedlar ett budskap av kvalitets försäkrare och standard för leveranser och service. Därav är det viktigt att uppmärksamhet och tid ägnas åt leverantörens eget varumärke så att dessa konkurrensfördelar kan erhållas. Det område som tidigare varit centralt för forskning gällande EMV är dagligvaruhandeln med fokus på konsumenten. Som teorierna beskriver finns det ett flertal fördelar med att införa ett EMV. Eftersom vi författare finner en stor potential i detta koncept finns det intresse att undersöka hur det idag ser ut i restaurangbranschen med leverantörernas arbete att införa EMV. Hur ställer sig repondenterna till leverantörernas egna märkesvaror? Intresset ligger i att se hur fördelarna av EMV kan överföras från detaljhandelssidan till restaurangsegmentet. Är en satsning på EMV en strategiskt framgångsrik åtgärd inför framtiden från leverantörernas sida?

## 6.2. Empirisk studie och analys av Varumärket och EMV avsnittet

*Varumärket kan studeras ur ett produkt perspektiv samt ur ett leverantörs perspektiv. Avsnittet syftar till att klargöra hur respondenterna upplever dessa två. Vidare presenteras respondenternas reflektioner kring EMV samt också kärnvärden som kan stärka en livsmedelsleverantörs varumärke.*

### 6.2.1 Varumärke på leverantörsnivå

En leverantörs varumärke kan förmedla olika budskap som t.ex. exklusivitet, lågpris, leveranssäkerhet etc. Det måste finnas anledningar till att respondenterna valt att arbeta med en viss leverantör. Vilka är då dessa anledningar? Och varför byter man leverantör?

*”Om jag skulle välja en ny leverantör blir det troligtvis Martin Olsson AB då de upplevs som seriösa i branschen, dessutom vet jag att kollegor till mig är nöjda med dem. När jag gjorde min värnplikt var vi troligtvis var vi inga högprioriterade kunder, eftersom leverantören misskötte sig så skulle jag aldrig återgå till dem igen”.*

-Johan Bergfeldt, Kökschef, Solbacka Sport & Konferens, Gnesta

Tidigare dålig erfarenhet resulterar i att företaget helt enkelt väljs bort i leverantörsvalsprocessen. Att leveranssäkerhet är en viktig faktor i restaurangbranschen råder det efter detta citat inga tvivel om. Brister i leveranssäkerheten skadar ett företags varumärke och leder oftast till en avslutad relation mellan parterna. Visserligen har respondenterna olika åsikter om vart gränsen skall dras. Några menar att ett par försenade leveranser kan vara skäl nog till att byta leverantör medan andra kan ha överseende med detta.

*”Något som är viktigt är om leverantören snabbt kan ersätta skadade livsmedel. Om inte kan ju en hel lunch gå förlorad! Man måste kunna känna sig säker på sin leverantör. Vanligtvis byts alltid dåliga produkter ut mot nya, men det som är viktigt är om restaurangen kan få tillgång till nya med kort varsel. Inom detta område tycker jag att företagen kan bli bättre.”*

-Peter Gustafsson, kock, Mello Yello Bar & Restaurang, Malmö

*”Varumärket på leverantörsnivå har viss betydelse vid ett leverantörsval men är inte avgörande. Det är självklart av intresse ifall ett företag levererar produkter till en restaurang med gott rykte som Bon Iioc i Stockholm. Om en stjärnkrog använder en viss leverantör ger detta incitament till att följa efter.*

-Ola Liljenberg, Krögare, restaurang Godset, Lund.

Ovanstående citat genererar tankar och idéer om vikten av att leverantören bör synas i för branschen intressanta sammanhang. Arla har sedan flera år tillbaka som ett led i att stärka sitt varumärke valt att sponsra tävlingen ”Årets kock” som sänds i TV, samt stödja Svenska kocklandslaget och kockutbildningar. Detta kan anses som viktiga profilskapande åtgärder ämnade att förmedla känslan av att Arla står för moderna matlagningsprodukter. Ovanstående strategi menar vi förmedlar ett budskap och känsla av professionalism till den inköpsansvariga. Detta menar vi är en lyckad strategi som leverantören använder för att stärka

sitt varumärke varför andra livsmedelsleverantörer kan överväga liknande vägar. Samanfattningsvis menar respondenterna i underökningen att varumärket på leverantörsnivå är viktigt vid val av leverantör. Detta eftersom leverantörens varumärke förknippas med de kärnvärden denna har exempelvis leveranssäkerhet, kvalitet osv. Men även det rykte leverantörsvarumärket ådrar sig i branschen är en viktig marknadsföringsåtgärd. Med detta syftar vi på den utbredda betydelse som WOM spelar. Att leverantörens varumärke förknippas med kunder av hög status innebär indirekt marknadsföring av det egna märket. I detta sammanhang framhävs säljkårens betydelse och strategiska roll ännu en gång. Säljarna är de som direkt representerar det egna företaget och därför är denna sida av marknadsföringen av leverantörs varumärket mycket betydande. Leverantören kan genom utbildad personal erbjuda den inköpande parten en unik service vilket är något som värdesätts högt bland respondenterna i studien.

*”Något som jag lägger stor vikt vid gällande leverantören är om säljorganisationen är professionellt utbildade på företagets produkter. Det är inte så att en köksmästare kan allt om ett företags varor och när frågetecken uppstår måste säljarna kunna besvara frågor. Om inte direkt så bör säljaren söka svaret på frågan och återkomma vid ett senare tillfälle.”*

-Ola Liljenberg, Krögare restaurang Godset, Lund.

Något som respondenterna upplever som mycket irriterande är om säljaren av olika anledningar inte kontaktar köparen efter att ett frågetecken uppstått, trots att denne erbjudit sig att återkomma med svar. Ett sådant nonchalant beteende kan enligt respondenterna skada varumärket, varför frågor alltid bör följas upp.

Eftersom det i undersökningen kom fram att varumärket på leverantörsnivå spelar en viss roll vid val av leverantör är det av vikt att branschens livsmedelsleverantörer skaffar sig kunskap om vilka kärnvärden som kunderna anser stärker ett varumärke på leverantörsnivå. Ett sådant kärnvärde som leverantören bör beakta är vilken kunskapsnivå säljorganisationen i det egna företaget har vilket ovan diskuterats. Eftersom produktkvalitet och leveranssäkerhet mellan grossistleverantörerna upplevs tämligen lika ser vi här en möjlighet för leverantören att differentiera sig. I slutändan handlar det om att lyssna till kunden och känna av de trender som råder.

## **6.2.2 Varumärke på produktnivå**

Nästa steg i att studera den roll varumärket spelar är att se till produktnivån. Efter intervjuer med respondenterna har det framkommit att varumärket spelar en större roll vid val av produkter som kan förmedla ett mervärde till slutkonsumenten. Generellt är det dock andra faktorer än varumärket på produkten som värderas vid i ett leverantörsväl. Förpackningsstorleken är enligt respondenterna ett mycket viktigare område än själva designen, dock ser respondenterna inte detta som ett problemområde.

En klassisk markandsföringsåtgärd är att öka förädlingsgraden på produkten i syfte att differentiera sig och produkten från konkurrenterna, detta i syfte att finna nya lojala köpare. Strategin som är vanlig bland producenter i detaljhandeln kan dock ge oönskad effekt i vårt valda segment. Detta eftersom restaurangerna oftast själva vill skapa ett eget unikt produktsortiment som särskiljer dem från konkurrenterna. Fler förädlade produkter och halvfabrikat gör detta svårare varför denna strategi kan anses vara mindre effektiv. Dock bör det tilläggas att en sådan strategi kan vara av intresse inom andra segment t.ex. offentlig sektor. I studiens segment är det viktigare att jobba med andra värden på produktnivå, exempelvis ursprungsmärkning av livsmedel.

### 6.2.3 EMV och dess framtid i restaurangbranschen

En intressant koppling mellan respondenternas svar kring de två olika perspektiven av varumärke, leverantörsnivå samt produktnivå, är hur konceptet med EMV kan appliceras i detta hänseende. På leverantörsnivå spelar varumärket en viktig roll vid val av leverantör detta till skillnad från produktnivån där den spelar en mindre roll. För att åtnjuta fördelar av dessa två sidor av varumärkesaspekten kan ett införande av EMV bli intressant. Genom att leverantören har ett intressant och konkurrenskraftigt leverantörs varumärke kan detta bli inkörsporren för ett framgångsrikt EMV där även varumärket på produktnivå får en attraktiv strategisk roll.

Respondenternas åsikter gällande EMV har i denna studie varit väldigt likartade. I tidigare teorikapitel har vi lyft fram det lägre priset och den tillfredsställande produktkvalitén som två framgångsfaktorer för EMV detta i överensstämmelse med Wileman och Jarys teori. Att dessa två faktorer måste uppfyllas för att ett EMV skall vara av intresse är samtliga respondenter överens om. Generellt kan det sägas att attityden mot varumärkestypen har varit av positiv karaktär under samtliga djupintervjuer. Om leverantören kan uppfylla dessa två krav finns förutsättningar för framgång gällande EMV i det kommersiella restaurangsegment.

*”EMV är av intresse då kvalitén är bättre eller lika bra som märkesprodukterna. Ytterligare ett incitament till att använda EMV är ifall priset kan hållas på en lägre nivå. Självklart är det också bra om leverantören kan erbjuda produktprover så att man får testa livsmedlets kvalitet.”*

-Daniel Andersson, Köksmästare Södertuna slott, Gnesta

*”Eftersom leverantörens EMV ofta håller ett lägre pris är dessa att föredra, dessutom upplever jag att kvalitén är den samma som på övriga märkesprodukter. Själv använder jag mig ofta av Serveras egna produkter.”*

-Johan Bergfeldt, Kökschef Solbacka Sport & Konferens



Leahy lyfte i teoriavsnittet fram sex fördelar med att införa EMV. Punkterna är inriktade på detaljhandelssidan dock är samtliga i större eller mindre utsträckning applicerbara på denna studiens segment. EMV är ett bra alternativ till andra märkesprodukter på marknaden. Den främsta orsaken vi kan identifiera utifrån teorierna är det faktum att kostnaderna är betydligt lägre för marknadsföring eftersom varumärket ådrar sig den profil och image som redan finns inarbetad av den aktuella leverantören. Här kan kopplingen göras till Aakers diskussion kring varumärkeslojalitet. Lojalitet till leverantören och dess varumärke genererar vid framgångsrik lansering en lojalitet till det egna varumärket. Genom att leverantören utnyttjar det varumärke den redan förfogar över kan ett EMV som förmedlar liknande värden förstärka leverantörsvarumärkets profil. Samtidigt får leverantörens EMV en god kundbas att bearbeta som redan använder den aktuella leverantören för sina leveranser. Detta resulterar också i minskade marknadsföringskostnader för den totala verksamheten, ett faktum som också Leahy poängterade. Under samma kontext kommer distributionskostnaderna in vilket innebär att leverantören redan har ett utvecklat distributionsnät vilket innebär lägre risker vid lansering av ett EMV. Ett EMV genererar lojalitet bland köparna också eftersom produktlinjen endast finns tillgänglig hos den leverantören. Att EMV blivit så framgångsrikt på detaljhandelssidan beror på att omfattande information om konsumenten finns tillgänglig hos butiken. Detta kan även appliceras på restaurangbranschen. Den nära kontakten med kunderna möjliggör för leverantören att uppmärksamma aktuella trender, behov mm. På detta sätt är EMV en kraftig konkurrent mot de klassiska märkesprodukterna på marknaden. Säljarna blir den viktiga länken i detta fall. En välutbildad säljkår som lyssnar på kunderna och känner av trenderna är ett viktigt verktyg för att leverantören skall vara konkurrenskraftig och införskaffa långsiktiga kundrelationer.

Sammanfattningsvis resulterar denna analys i att teorierna kring EMV på detaljhandelssidan även kan appliceras på restaurangsidan. Utifrån ett teoretiskt perspektiv i samband med vad studien visat bör EMV vara ett koncept som genererar differentiering för leverantören från konkurrenterna. Samtidigt erhåller restaurangerna fördelar genom leverantörens lägre kostnader vid EMV ett bättre pris på en bra produkt. Förutsättningen för att detta koncept skall vara hållbart är att leverantören jobbar med de resurser som finns tillgängliga, bl.a. säljarna, och utformar en produktlinje som är intressant, aktuell och har ett pris som står i relation till kvalitén.

## 7 Slutsatser

I detta kapitel vill vi med en enkel modell illustrera och förklara i vilken grad de olika variablerna påverkar en inköpsansvarig i en leverantörsvälsituation. Därefter förs en diskussion om hur en modern leverantör av livsmedel bör arbeta för att säkra sin position på marknaden. Avslutningsvis lämnar vi förslag på intressanta områden för framtida forskning samt en kritisk reflektion.

### 7.1 Forskningsfrågor

Inledningsvis i detta kapitel vill vi sammanfatta och besvara de uppställda forskningsfrågorna som finns i kapitel 1. Dessa frågor anser vi oss ha besvarat i denna rapport. För att göra det överskådligt för läsaren presenterar vi i kommande avsnitt våra slutsatser utifrån dessa frågor.

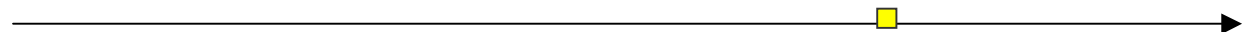
#### 7.1.1 Vilka variabler påverkar och värdesätter den inköpande parten vid val av leverantör inom restaurangbranschen?

Det är viktigt att i ett tidigt stadium tydliggöra att modellen nedan helt och hållet bygger på våra egna tolkningar av det empiriska materialet, varför dess bärighet givetvis kan diskuteras. Syftet är att överskådligt ge en bild av förhållandet mellan de olika variablerna som kommit fram i studien. Axeln har markerats för att påvisa i vilken grad som vi uppfattar att de olika variablerna påverkar i en leverantörsvälsituation.

##### Pris

Påverkar val av lev  
i låg utsträckning

Påverkar val av lev  
i hög utsträckning

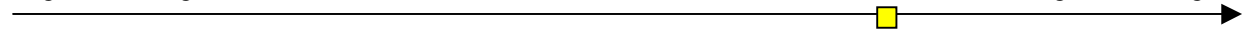


För alla företag är priset en central faktor. Prisnivån för de mer exklusiva restaurangerna har självklart en större spännvidd men med det inte sagt att det är mindre viktigt.

##### Råvaru/produktkvalitet

Påverkar val av lev  
i låg utsträckning

Påverkar val av lev  
i hög utsträckning

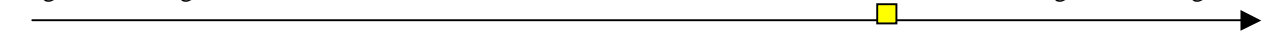


Faktorn värderas alltid högt, oavsett restaurangens grad av exklusivitet.

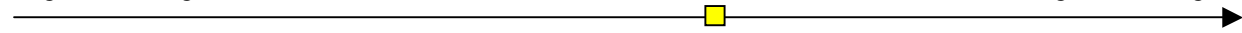
##### Leveranssäkerhet

Påverkar val av lev  
i låg utsträckning

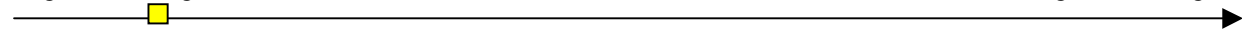
Påverkar val av lev  
i hög utsträckning



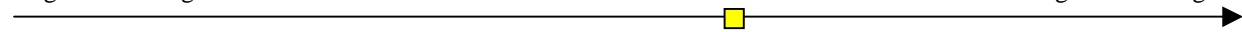
Tre tänkbara scenarier är möjliga. 1) Försenad eller utebliven leverans 2) felbeställda produkter 3) kvalitetsförsämring. Brister i leveranssäkerhet kan få förödande konsekvenser för företaget varför denna faktor värderas högt.

**Djup i produktsortiment**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

Ett djupt produktsortiment är alltid av intresse enligt respondenterna och värdesätts tämligen högt. Dock beror detta på vilken leverantörsbas strategin restaurangen arbetar efter.

**Total supply**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

Påverkar inte valet av leverantör i någon större utsträckning idag, detta motiverar respondenterna med en förväntad kvalitetsförsämring.

**Geografisk närhet till leverantören**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

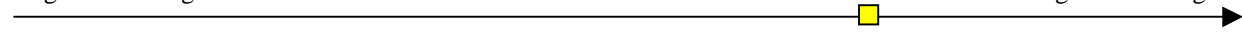
Påverkar i så hög grad att det motiverar till leverantörbytte, eftersom närhet till leverantören påverkar leveranssäkerheten. En logistisk utveckling kan kompensera för ett långt geografiskt avstånd.

**Varumärke på produktnivå (mervärdesprodukter)**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

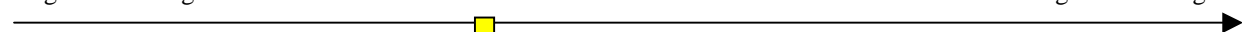
Påverkar i hög grad i de fall varumärket kan förmedla ett mervärde till slutkonsumenten.

**Varumärke på produktnivå (basprodukter)**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

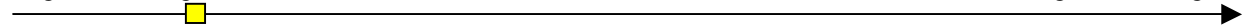
Påverkar inte valet av leverantör i någon större utsträckning. Detta eftersom produkterna oftast inte kan förmedla ett mervärde till konsumenten. Däremot är kvalitén alltid av intresse.

**Varumärke på leverantörsnivå**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

Påverkar valet av leverantör eftersom detta bl.a. speglar kvalitet och leveranssäkerhet.

**Kulturella inslag i produktsortiment**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

Ses som en självklarhet snarare än ett mervärdeserbjudande från leverantörens sida.

**Ekologiska inslag i produktsortiment**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

Värderas tämligen lågt, ofta motiverat med den marginella kvalitetsförbättringen samt det högre priset. Dock undantag för starkt nischade restauranger.

**Teknologi (mjukvara och e-handel)**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

Går hand i hand med Total Supply, dvs. värderas inte högt idag men väl i framtiden. Huvudargumentet och ointresset ligger bl.a. i det förväntade beroendeförhållandet samt den låga kunskapsnivå gällande datorer som råder i branschen.

**Service (professionell säljkår)**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

Att säljkåren är professionellt utbildad på företagets produkter är något som värdesätts högt i en leverantörsvälssituation.

**Relationen till leverantören (specialleverantörer)**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

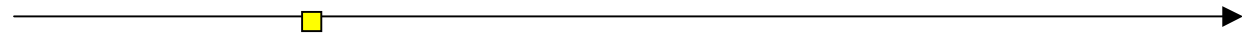
Den efterfrågade relationen är här av djupare karaktär än i fallet med de större grossisterna. Detta kan bl.a. förklaras av produkternas högre komplexitet. En nära relationen värdesätts högt och efterfrågas således men är inte en avgörande faktor i en leverantörsvälssituation. Detta eftersom det är först efter leverantörsvalet som inköparen får en uppfattning om hur relationen kommer att se ut.

**Relationen till leverantören (de större grossisterna)**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

I fallet med de större grossisterna spelar relationen en mindre roll än i det ovanstående fallet. Ett djupare engagemang krävs oftast inte då produkternas grad av komplexitet är tämligen låg.

**Word-of-mouth**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning

Word-of-mouth är något som värderas högt av respondenterna och som påverkar valet av leverantör. Samtidigt är det viktigt att betona att egen tidigare erfarenhet kring leverantörernas arbetssätt också spelar in. Det är mycket svårt att i denna studie dra generella slutsatser om och exakt mäta vikten av word-of-mouth men att det påverkar i en välssituation är samtliga respondenter överens om.

**Förpackning (storlek)**Påverkar val av lev  
i låg utsträckningPåverkar val av lev  
i hög utsträckning


Förpackningsstorleken är däremot viktig och av intresse för respondenterna. Dock är det inte ett problemområde i branschen varför det inte påverkar den inköpsansvariga i någon större utsträckning i ett leverantörsval.

**7.1.2 Är Total Supply framtidens livsmedelsleverantör?**

I denna studie har vi uppmärksammat att det finns en tydlig efterfrågan för en Total Supply leverantör, dvs. möjligheten till att jobba med endast en grossist som tillhandahåller samtliga råvaror, livsmedelsprodukter, vin och sprit samt restaurangutrustning. Att jobba med endast en leverantör innebär goda förutsättningar för sammanvävda beställnings- och leveranssystem. Detta innebär lägre transaktionskostnader, behov av färre leveranser, förenkling av fakturering samt att djupare relation och samarbete med endast en leverantör blir möjligt. Det finns dock vissa tydliga nackdelar med denna inköpsmetod. En Total Supply leverantör framkallar samtidigt ett totalt beroende till endast en leverantör. Detta har omfattande negativa konsekvenser för verksamheten. Beroendet till en leverantör innebär förlorade valmöjligheter samt förlorade fördelar av prisstrategin med flera leverantörer. Det som krävs av de leverantörer som i framtiden väljer en Total Supply strategi är att de på ett trovärdigt sätt garanterar och övertygar den köpande parten om produkternas kvalitet. Detta eftersom diskussion kring ämnet Total Supply oftast handlar om att respondenterna inte tror att en leverantör kan erbjuda ett brett sortiment med den höga kvalitet som företaget efterfrågar. En annan nackdel är den dominerande ställning som en samling av Total Supply leverantörer skulle erhålla. En dominerande ställning på marknaden är negativt för konkurrensen och missgynnar de mindre leverantörerna och restaurangerna. Detta är ett relevant hot som bör uppmärksammas av de mindre leverantörerna. Om potentialen till samarbete inte finns med de större aktörerna så bör möjligheten att skapa nätverk ses över. Ett sådant nätverk kan bestå av flera mindre leverantörer som samordnar logistik och marknadsföring samt drar ekonomiska fördelar utifrån detta. Sammanfattningsvis innebär detta koncept ett antal för- respektive nackdelar som behöver avvägas. För restaurangerna innebär det förenklade procedurer vid inköp, dock nackdelar med beroende. Frågan för leverantörerna rör kapaciteten. Finns det möjlighet för ett sådant brett sortiment till konkurrenskraftiga priser? Undersökningen har dock visat att det finns en tydlig efterfrågan och behov för en sådan leverantör bland respondenterna.

### **7.1.3 Vilken roll spelar e-handel och annan mjukvara i en leverantörsvälssituation?**

Idag påverkar inte möjligheterna till e-handel och annan mjukvara den inköpsansvariga i leverantörsvälssprocessen. Den främsta orsaken till detta är att kompetensen, rutinerna och tiden inte finns tillgänglig. Teknologi är således en variabel som inte påverkar valet av leverantör. Förklaringen till varför användandet och efterfrågan på teknologi varit förhållandevis låg i segmentet, kan ligga i att marknaden helt enkelt inte är tillräckligt mogen. Det är viktigt att leverantörerna vid utvecklande av dataapplikation lyssnar till kundernas önskemål, behov samt efterfrågan och inte sätter egna mål i fokus. Vidare vill vi tydliggöra att teknologi i dagsläget inte är det rätta instrumentet för att skapa lojala kunder. Respondenternas åsikter pekar oftast i motsatt riktning eftersom de i möjligaste mån vill undvika ett beroendeläge.

Vi vill dock tillägga att den orderläggning som idag är vanlig inom branschen kan och bör utvecklas. Leverantörerna bör fortsätta att utveckla och förankra e-handel och annan mjukvara i kundernas organisationer eftersom det förenklar, rationaliserar och skapar möjligheter för win-win situationer. Att teknologi inte blivit accepterat i inköpsarbetet idag kan med stor sannolikhet komma att ändras på sikt i och med ett generationsskifte, då användningen av datorer och annan mjukvara i samhället ständigt ökar. Inom detta område måste leverantörerna (för att implementeringen skall lyckas) övertyga kunderna om de fördelar som teknologin faktiskt för med sig.

### **7.1.4 Vilken typ av relation efterfrågas av inköpssidan?**

Den efterfrågade relationen beror till stor del på vilken grad av komplexitet den aktuella produkten har. Detta kan också kopplas till graden av engagemang som krävs för produkten. Undersökningen visar att i regel är en djupare relation av större intresse till de mindre specialleverantörerna än till de större grossisterna. Orsaken till detta är att specialleverantörerna erbjuder en produkt som kräver större engagemang och kunskap. Ett nära samarbete mellan parterna gällande produktutveckling existerar inte i det kommersiella restaurang segmentet. Orsaken bakom detta är att restaurangerna gärna vill skapa ett eget unikt produktsortiment som särskiljer dem från konkurrenterna.

Önskan och i vissa fall behovet av djupare relationer är aktuellt för båda parter inom restaurangbranschen. Leverantörerna får ett visst "svängrum" för eventuella misstag i leveranserna. Samtidigt kan restaurangen erhålla möjlighet till eventuella "nödleveranser" då båda parterna kompromissar. De låga omställningskostnaderna i segmentet medför att leverantörbyten enkelt kan ske. Det är därför av vikt att leverantörerna vårdar, utvecklar och fördjupar sina relationer till kunderna.

### **7.1.5 Vilken roll spelar varumärket i en leverantörsvälprocess och hur ser de inköpsansvariga på EMV och dess framtid i branschen?**

Frågeställningen kring varumärket kan studeras utifrån två olika perspektiv. Dels genom att betrakta varumärket på produktnivå, men också att se varumärket på leverantörsnivå. Varumärket på leverantörsnivå spelar en viss roll vid val av leverantör. Detta eftersom leverantörsvaremärket förknippas med de kärnvärden denna har, exempelvis leveranssäkerhet och kvalitet. På produktnivå är varumärket enligt respondenterna endast av intresse då det kan förmedla ett mervärde till slutkonsumenten. Intressant i detta sammanhang är den strategiska roll EMV kan spela. På leverantörsnivå spelar varumärket en viss roll vid val av leverantör. Detta till skillnad från produktnivån där den inte alltid gör det. För att åtnjuta fördelar av dessa två sidor av varumärkesaspekten kan ett införande av EMV bli intressant. I de fall leverantören har ett starkt varumärke kan detta erbjuda potential för en framgångsrik lansering av EMV där även varumärket på produktnivå får en attraktiv strategisk roll. Under förutsättning att priset på produkterna ligger på en samma eller lägre nivå än de inarbetade konkurrerande varumärkena, och att produktkvaliteten också är god kan en EMV satsning från leverantörens sida bli lyckad.

### **7.2 Kritisk reflektion**

Den kritik som kan riktas mot studien och som också kan ses som en svaghet är det faktum att respondenterna till antalet endast utgör ett fåtal individer. Självklart hade det varit av intresse att låta flera respondenter ingå i studien, men inom den tidsram som arbetet avser har vi funnit detta omöjligt samtidigt som vi ändå upplevt en mättnad vid intervjuerna. Vi menar att respondenternas svar har bidragit till att vi kunnat dra slutsatser som är av intresse för branschens olika organisationer. Det faktum att en av författarna till rapporten har erfarenhet inom det kommersiella restaurangsegmentet kan ha påverkat studiens objektivitet. Dock menar vi att fördelarna övervägt nackdelarna då vi lättare kunnat tränga in i ämnet för att forska kring intressanta områden. Det teoriavsnitt som vi under studiens gång funnit relevant efter intervjuerna rör området service. För att sätta upp avgränsningar med hänsyn till studiens omfattning finns inte serviceteorier redovisade. Detta är något som vi i efterhand anser skulle komplettera uppsatsen.

Vår modell som presenterar analysvariablerna bygger som ovan sagts på våra egna tolkningar av det empiriska materialet varför dess bärighet givetvis kan diskuteras. Vi tycker ändå att modellen på ett enkelt och överskådligt sätt samlar upp vad som tidigare sagts varför den fått utgöra en del av uppsatsens slutsats. De optimala tillvägagångssätt vilket leverantörerna bör arbeta på är ett område vilket vi diskuterat kring. Huruvida detta är praktiskt möjligt är något som vi inte tagit med i undersökningen. Ytterligare kritik som kan riktas mot studien är att de EMV teorier som vi använt oss av är ämnade för detaljhandelssidan. Detta beror dels på att vi inte funnit några specifika teorier avsedda för restaurang & storhushållsbranschen men också för att vi ansett dem vara applicerbara på vårt valda segment.

Det finns svårigheter i att mäta varumärkets roll då respondenterna inte kan uppskatta betydelsen av varumärket på egen hand. Därför bör man också vara kritisk mot resultatet gällande varumärkets roll. Dock anser vi att resultatet från intervjuerna indikerar på vilken roll varumärket spelar i en leverantörsvälprocess.

### **7.3 Förslag till framtida forskning**

Det är av intresse att kvantitativt undersöka de olika analysvariablerna som vi i denna studie har lyft fram. Modellens bärighet (avsnitt 7.1.1) kan givetvis diskuteras och det är därför önskvärt om framtida forskning med kvantitativ metod kan verifiera modellen och de slutsatser som vi presenterar. Utifrån dessa variabler kan också frågeställningar besvaras utifrån hur leverantörens totala erbjudande och arbete skall se ut med utgångspunkt i dessa variabler. Ytterligare ett intressant område är det som gäller konkurrenssituationen vid en expansion av Total Supply konceptet. Den dominerande ställningen dessa fåtalet leverantörer skulle erhålla missgynnar konkurrensen. En annan fråga kring detta koncept är hur detta rent praktiskt skulle se ut. Slutligen finner vi intresse för den framtida forskning att besvara vilka produkter som leverantörerna skall satsa på i sin EMV portfölj. Inom vilken/vilka produktkategorier lämpar sig EMV bäst?



## Källförteckning

### Böcker

Aaker D A, 1996

*Building strong brands*

The Free Press, New York

Andersen I. 1998

*Den underbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*

Studentlitteratur, Lund

Corstjens J & Corstjens M 1999

*Store Wars – The Battle för Mindspace and Shelfspace*

John Wiley & Sons, England

Davis B. & Lockwood A. & Stone S. 2001

*Food and beverage management*, 3rd ed

Butterworth-Heinemann, Woburn, MA

Ford D. 1998

*Managing business relationships*

John Wiley and Sons, West Sussex, England

Fuller G. W. 2001

*Food, Consumers and the Food Industry. Catastrophe or Opportunity?*

Florida CRC Press

Gadde L-E & Håkansson H. 1998

*Professionellt inköp*, Andra upplagan

Studentlitteratur, Lund

Gummesson E 1998

*Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Andra uppl.

Liber Ekonomi, Malmö

Holme I. M. & Solvang B. K. 1997

*Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Andra upplagan

Studentlitteratur, Lund

Håkansson P 2000

*Beyond Private Label – The Strategic View on Distributor Own Brands*

EFI, Stockholm School of Economics, Stockholm

- Lundberg D. & Walker J. 1993  
*The restaurant from Concept to operation*  
John Wiley and Sons, New York
- Malhotra N..K. 1999  
*Marketing research – An applied Orientation*  
Prentice Hall, New Jersey
- Melin F 1999  
*Varumärkesstrategi, om konsten att utveckla starka varumärken*  
Liber AB, Malmö
- O´ Connor P 1999  
*Electronic Information Distribution in Tourism and Hospitality*  
Wallingford CABI Publishing
- Patel R. & Tebelius U. 1991  
*Grundbok i forskningsmetodik*  
Studentlitteratur, Lund
- Patel R. & Tebelius U. 1987  
*Grundbok I forskningsmetodik*  
Studentlitteratur, Lund
- Payne-Palacio J. & Theis M. 2001  
*Introduction to Foodservice, 9th ed*  
Prentice-Hall Inc, New Jersey
- Persson G. & Virum H. 1998  
*Logistik för konkurrenskraft*  
Liber Ekonomi, Malmö
- Rosell L. 2001  
*Inköpsteknik – Praktisk handbok för effektivare inköp, Andra uppl.*  
Björn Lundén Information AB, Näsviken
- Wiedersheim P.F. & Eriksson L-T. 1991  
*Att utreda, forska och rapportera*  
Liber AB, Stockholm
- Wileman A & Jary M 1997  
*Retail Power Plays: From Trading to Brand Leadership – Strategies for Building Retail Brand Value*  
Macmillian Press LTD, Great Britain.
- van Weele A. J. 1997  
*Purchasing Management – analysis, planning and practice*  
International Thomson Business Press, London

## Rapporter

Red Anna Lind 2002

*Delfi Storhushålls Guide 2002*

Delfi Marknadspartner AB & Jan Sundström, JS Analys, Stockholm

KPMG 2000 (Konsultrapport)

*Customer Loyalty and Private Label Products*

London

Restaurangdata, MOR 2000, Martin Olsson AB

## Utredningar

Persson K Occasional Papers 2001:3

*Den svenska restaurangbranschen – en pragmatisk studie av omgivningsfaktorer, konkurrensförhållanden, kedjor och framtid*

Göteborg, Kulturgeografiska Institutionen, Göteborgs Universitet, Handelshögskolan Stockholm.

## Artiklar

Asplund E & Woots B (1986) *En inköpsstrategisk omorientering*  
Purchasing Magazine, No1

Burt, Steve (2000) *The strategic role of retail brands in British grocery retailing*,  
European Journal of Marketing, Bradford, Vol. 34, Issue 8, 2000.

Burt, Steve & Carralero-Encinas, Jose (2000) *The role of store image in retail internationalisation*,  
International Marketing Review, Vol. 17, Issue: 4/5, London, 2000.

Davies, Gary (1998) *Retail brands and the theft of identity*, International Journal of Retailing & Distribution Management, Vol 26, No. 4, 1998.

Uusitalo, Outi (2001) *Consumer perceptions of grocery retail formatted brands*  
International Journal of Retail Distribution Management, Vol 29, Issue 5, 2001.