



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Relationer i dagligvaruhandeln

Persson, Ragnar
Sydmark, Olof

Handledare: Johnsson, Mats och Nilsson, Jan-Henrik
Kurs: SMTX07: Service Management: Examensarbete-Magisterkurs
VT 2009

Sammanfattning

Lärosäte: Institutionen för Service Management. Campus Helsingborg, Lunds Universitet

Nivå: Magisteruppsats

Författare: Ragnar Persson (sma05rpe@student.lu.se)
Olof Sydmark (sma05osy@student.lu.se)

Handledare: Mats Johnsson
Jan-Henrik Nilsson

Titel: Relationer i dagligvaruhandeln

Bakgrund och problem: Dagligvaruhandeln är en miljö med ett flertal relationer, både gentemot kund och mot leverantörer. Service Managementteorin förespråkar vikten av att dessa relationer vårdas och att de tillför värde för alla inblandade parter. Som Service Managementstuderande finner vi ett intresse av att undersöka dagligvaruhandeln relationer utifrån ett Service Managementperspektiv. Undersökningen, som tar fokus på logistik och transporter, avser att undersöka vad som påverkar relationsskapet mellan aktörer i dagligvaruhandeln samt hur denna påverkan yttrar sig. Vi finner även ett behov av att undersöka möjligheterna till att inom branschen initiera mer miljömedvetna transportsamarbeten, genom intermodala transportlösningar, utifrån de relationsaspekter som råder idag.

Syfte och frågeställning: Syftet med denna uppsats är att utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv beskriva de relationer som råder mellan aktörer i dagligvaruhandeln leverantörskedja, med utgångspunkt från dagligvaruhandelsaktören perspektiv och med fokus på logistik och transport. Undersökningen görs utifrån antagandet att miljöaspekter har fått en framskjuten roll och därigenom ställer nya krav på dagligvaruhandeln transportlösningar. Våra frågeställningar har varit: Hur ser en svensk dagligvaruhandels logistiska relationer ut och hur fungerar dessa? Vilka möjligheter och/eller hinder finns att, genom intermodala transportlösningar, skapa ett mer miljömässigt transportled inom dagligvaruhandeln? Slutligen undersöker vi vilka faktorer som påverkar dagligvaruhandeln möjligheter att på butiksnivå agera relationsskapande gentemot sina aktörer.

Metod: För att besvara frågeställningen har vi valt att genomföra intervjuer av kvalitativ karaktär med beslutsfattare på butikschefsnivå och ledningsnivå från några av de största aktörerna inom dagligvaruhandeln. Därutöver har vi intervjuat chefer inom tillverknings- och transportbranschen. Detta angreppssätt har möjliggjort en större förståelse för hur relationsförhållandet ser ut inom dagligvaruhandeln samt utifrån vilka utgångspunkter de olika aktörerna agerar.

Resultat och slutsatser: De resultat vi kommit fram till antyder att de stora dagligvaruhandelsaktörerna har en maktfördel gentemot flera av sina samarbetsaktörer i leverantörskedjan. Ur ett relationsperspektiv kan man ställa sig frågande till huruvida aktörernas till synes hierarkiskt styrda organisation främjar handelsenheternas möjligheter till att verka relationsbyggande med sina intressenter. Dagligvaruhandeln bör, utifrån ett miljöperspektiv, begrunda vilka krav man ställer på sina samarbetspartners eftersom

dagligvaruhandeln är skyltfönstret mot kunden. Miljömedvetenhet spelar idag en viktig roll och det kan finnas profileringsvinster i att vara tidig med att inrikta sin verksamhet mot en mer miljömässig fokus. Det är dock tveksamt om dagens intermodala transportaktörer kan klara att leva upp till dagligvaruhandels krav utan att väsentliga investeringar görs från statligt håll vad det gäller exempelvis infrastrukturella satsningar.

Inledning.....	4
Problembeskrivning.....	6
Uppsatsens syfte och frågeställningar	7
Disposition.....	8
Bakgrund	9
En förändrad marknad för handeln – konsolidering och stordrift	9
Informationsteknikens utveckling	11
Informationssystem länkar varuledet	12
Logistiksamarbete på hög nivå - Just In Time.....	13
Intermodala transportlösningar - en framkomlig väg?	14
Miljödiskussionen kring intermodala transportlösningar	15
Finns viljan att agera miljömedvetet?.....	16
Teoretiska utgångspunkter.....	18
Service Management: nätverks- och relationscentrerat.....	18
Utveckling av värdebegreppet	18
Relationsmarknadsföring - inte bara konsumentfokuserat	20
Relationer och samarbeten: att dela makt och kunskap.....	21
Relationer och samarbeten: Att dela tillit och förtroende.....	23
Logistikfunktionen - en del av relationsmarknadsföringen.....	25
Kort summering av det teoretiska ramverket	26
Metod.....	27
Metodologiska utgångspunkter.....	27
Intervju	28
Textanalys.....	31
Källkritik.....	31
Redovisning	33
Intermodala transportinitiativ idag	33
Respondenterna om miljömässiga aspekter.....	34
Respondenterna om relationer	35
Respondenterna om logistik och intermodala transporter	37
Analys av miljömässiga aspekter	40
Analys av maktförhållanden och relationer	41
Analys av logistik och intermodala transporter	42
Slutsatser.....	44
Diskussion	46
Summering	48
Reflektioner	50
Källförteckning.....	52

Inledning

Detta första kapitel ger en kort beskrivning av det sammanhang som denna uppsats avser att utgöra ett inlägg i och problematiserar ämnet för läsaren. Vidare följer uppsatsens syfte samt frågeställningar och en disposition över innehållet.

I ett färskt exempel på hur relationerna ser ut i leverantörskedjan inom dagligvaruhandeln kan man utläsa att stora förändringar skett under de senaste decennierna. Från att ha varit huvudleverantör till de stora dagligvaruhandelskedjorna för den skånska marknaden valdes plötsligt mejeriföretaget Skånemejerier bort till förmån för Arla¹ I globaliseringens tidevarv kan detta inte anses vara en speciellt stor sak men beslutet att välja bort Skånemejerier skapade omedelbart en omfattande folkstorm i pressen och på internet.² Allmänheten ansåg att det var mycket märkligt att man i Skåne inte skulle kunna köpa mjölk som var producerad i landskapet, när mjölk producerad i andra delar av Sverige och till och med utomlands, fanns i butikerna. Dessutom var man oroad över miljökonsekvenserna då man ansåg att transporterna skulle bli fler och längre och skulle således öka miljöbelastningen.³ Dagligvaruhandlarna försvarade sig i debatten med att miljön inte belastades på ett negativt sätt eftersom; ”speditörerna kör varor från Europa upp till Mellansverige, istället för att köra tomma tillbaka kan de ta med sig Arlas sortiment.”⁴ Skånemejerier lyckades dock med att, efter att opinionen blivit stor, åter få tillträde till dagligvaruhandeln i Skåne. Man har även skrivit avtal med danska dagligvaruhandelsföretag och ett rimligt antagande är att motsvarande debatt kan vara under uppsegling i Danmark.⁵

Exemplet ovan är intressant på flera olika sätt. Dels sätter exemplet fingret på hur makten har förskjutits från tillverkaren till dagligvaruhandlaren, eftersom man har makten att obehindrat byta leverantör. Det visar också att konsumenter har makt och intresse att engagera sig i dagligvaruhandelns relationer, och att dagligvaruhandeln således inte kan ta

¹ Habul, K. (2009, 2. mars) Skånemejerier varslar 25. Sydsvenska Dagbladet [Online]Tillgänglig: sydsvenskan.se/malmo/article417110/Skanemejerier-varslar-25.html

² Andersson, I., Holmqvist, D. & Nilsson, P. (2009, mars). Ja till Skånemejerier. Internetupprop för Skånemejerier [Online] Tillgänglig: www.jatillskanemejerier.se/press/jatillskanemejerier.pdf

³ Bengtsson, I-L. (2008, 29. okt). Skånemejerier tappar mark i mjölkkriget. Kristianstadsbladet [Online] Tillgänglig:www.kristianstadsbladet.se/article/20081029/KRISTIANSTAD/366031683/1018

⁴ Ibid

⁵ Johansson, S. (2009, 13. mars). Coop backar och lovar sälja Skånemejeriers mjölk i alla butiker. ATL Lantbrukets Affärstidning [Online] Tillgänglig:www.atl.nu/Article.jsp?article=52226 och Skånemejerier drar tillbaka varsel (2009, 20. maj) Sveriges Radio [Online]Tillgänglig: www.sr.se/kristianstad/nyheter/artikel.asp?artikel=2849137

sin kundbas för givet och agera helt utan hänsyn till denna. Uppsatsen framför er belyser några av dessa aspekter och resonerar kring hur relationerna ser ut i branschen idag. I takt med en ökad debatt kring transporters miljöpåverkan diskuteras även vilka möjligheter denna debatt har utifrån ett relationsperspektiv.

I ett Service Managementperspektiv blir dagligvaruhandelns roll, och förhållandet gentemot leverantör och distributör, intressant eftersom detta inbegriper ett antal relationer vilka kan vara avgörande för förädlingsvärdet i samarbetet. Relationsforskning är en grundläggande del i Service Managementteorin och således fokus för denna magisteruppsats i ämnet.

Problembeskrivning

Den svenska dagligvaruhandeln har idag koncentrerats till ett antal stora aktörer. Dagligvaruhandelsaktörer är unika inom detaljhandelsbranschen eftersom de förväntas ha ett stort och brett sortiment av skilda varor och därigenom samarbetar med en stor mängd olika tillverkare och leverantörer. Majoriteten av aktörer verkar dessutom över hela landet vilket innebär en effektiv och omfattande logistikapparat. I verksamheten har man därför ständig kontakt och samarbete med en rad andra aktörer såväl inom tillverknings- som transportbranschen. Enligt relationsmarknadsföringsteori kan sådana former av samarbete utvecklas till nära relationer mellan aktörerna, vilket därmed kan verka värdeskapande för alla parter.

Transportbranschen är under ständig uppsikt i takt med att miljöfrågor har fått allt större fokus under senare tid. Lastbilstransporter har därför utmanats av andra transportalternativ där kombinerade lösningar med järnväg och lastbil har etablerat sig på marknaden som ett potentiellt miljövänligare alternativ. Dagligvaruhandelsaktörerna är också delaktiga i debatten eftersom man är en stor kund till transportbranschen och förväntningarna på att handeln tar sitt ansvar för miljövänliga transporter ökar. Eftersom dagligvaruhandeln är länken mellan konsumenten och tillverkaren står dessa därmed i konsumentens fokus och hålls därför ansvariga för de produkter de säljer. Det faktum att handelsaktörerna med tiden har växt sig allt större, och därmed kan antas ha ett stort inflytande på flera av sina samarbetsaktörer, vittnar om att handelsaktören utgör navet i livsmedelsbranschen.

Denna undersökning avser att belysa dagligvaruhandelns relationer. Med denna kunskap kan man resonera kring huruvida dagligvaruhandeln har möjlighet att förändra sig gentemot de nya krav som samhället förväntas ställa. En mer miljömedveten fokusering inom dagligvaruhandeln kan innebära att man måste förändra sina logistiklösningar så att även dessa stämmer överens med en mer miljömedveten profilering. Därför omfattar uppsatsen, utöver relationsaspekter, även intermodala transporter och miljöaspekter och resonemang kring dessa görs utifrån ett dagligvaruhandelsperspektiv. Vår empiriska undersökning består av material insamlat på butikschefsnivå bland de stora dagligvaruhandelsaktörerna samt på chefsnivå i två stora transportföretag respektive i ett mindre tillverkningsföretag.

Uppsatsens syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv beskriva de relationer som finns mellan aktörer i dagligvaruhandelns leverantörskedja, med utgångspunkt från dagligvaruhandelsaktören och med fokus på logistik och transport. Undersökningen görs utifrån antagandet att miljöaspekter har fått en framskjuten roll och därigenom ställer nya krav på dagligvaruhandelns transportlösningar.

Våra frågeställningar blir därför:

- Hur ser en svensk dagligvaruhandels logistiska relationer ut och hur fungerar dessa?
- Vilka möjligheter och/eller hinder finns att, genom intermodala transportlösningar, skapa ett mer miljömässigt transportled inom dagligvaruhandeln?
- Vilka faktorer påverkar dagligvaruhandelns möjligheter att på butiksnivå agera relationsskapande gentemot sina aktörer?

Disposition

Uppsatsen är disponerad enligt nedan:

Uppsatsen inleds med ett dagsfärskt exempel på hur relationer och makt kan fördelas i den svenska dagligvaruhandeln. Därefter presenterar vi varför vi anser att ämnesområdet är värt att undersöka genom en problembeskrivning, samt redovisar undersökningens syfte och frågeställningar.

I uppsatsens andra kapitel presenteras bakgrundsinformation som är av relevans för undersökningen, i avsikt att sätta in läsaren i ämnet.

Uppsatsen fortsätter med en beskrivning av de teoretiska utgångspunkter vi använt oss av då vi studerat ämnet.

Efter detta redovisas de metoder som använts i undersökningen, hur vi gått tillväga samt en presentation av våra respondenter.

Redovisningen består av en genomgång av de resultat som vår empiriska undersökning har genererat.

Därefter analyseras resultaten från undersökningen och dessa ställs i relation till det teoretiska material som har presenterats.

Slutsatserna avslutar den avhandlande delen genom att lyfta fram och presentera våra poänger utifrån frågeställningarna.

I det avslutande kapitlet för vi en diskussion kring slutsatsernas betydelse i ett vidare sammanhang. Vidare görs en summering av uppsatsens innehåll och slutligen ges ett antal reflektioner kring arbetsprocess och förslag på nya undersökningar i ämnet ges.

Bakgrund

I uppsatsens andra kapitel ges läsaren en beskrivning av ett flertal områden som man som läsare bör bekanta sig med för att till fullo kunna tillgodogöra sig denna uppsats. Kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning av dagligvaruhandeln och dess förändrade organisationsformer. Därefter presenteras begreppet informationsteknik och utvecklingen av olika tekniska system för informationshantering, samt dessas påverkan på dagens handelsaktörer. Slutligen nämns ett antal faktorer som har gett upphov till pågående och kommande förändringar inom dagens logistik- och transportverksamheter.

En förändrad marknad för handeln – konsolidering och stordrift

Under 1990-talet genomgick dagligvaruhandelsbranschen ett antal omfattande förändringar som har legat till grund för den marknad som idag existerar. I norra Europa bestod dagligvaruhandeln under en längre tid av ett fåtal aktörer.⁶ Denna utveckling kom till följd av framförallt förändrade konkurrensvillkor under 90-talet, då marknaden genomgick en konsolideringsfas i samband med att flertalet aktörer sammanfördes genom uppköp och sammanslagningar i syfte att stabilisera sina verksamheter. Dock var det framförallt ökade förväntningar på att uppnå konkurrenskraftiga stordriftsfördelar genom sammanslagningar, som ledde till denna förändrade marknad.⁷ Under denna tid blev aktörer på den amerikanska marknaden globala trendsättare, där framförallt Wal-Mart, var först med att slå igenom med marknadsrevolutionerande förändringar. Organisationen hade ett överlägset kunnande inom *Supply Chain Management*, ett välutvecklat och integrerat IT-system samt en stor kontroll över sitt logistikled.⁸ Det dröjde därför inte länge innan konkurrenterna förändrade sina affärsmodeller genom att skapa liknande koordinerade IT-system och större integrering och ledning av logistikledet.⁹ Kunskapen har sedan spridit sig till Europa och Norden och på den svenska marknaden har framförallt IKEA varit en föregångare med liknande affärsprinciper.

Forskning inom dagligvaruhandeln har visat att sammanslagningar och konsolideringar av aktörer ofta görs med förhoppningen om kostnadsreduceringar inom en rad olika områden.

⁶ Wrigley (2001) The Consolidation Wave in U.S. Food Retailing: A European Perspective. *Agribusiness*. 2001. Vol. 17. Nr. 4. s. 489-490

⁷ Kaufman (2000) Consolidation in Food Retailing: Prospects for Consumer & Grocery Suppliers. Tillgänglig: www.ers.usda.gov/publications/agoutlook/aug2000/ao273g.pdf . s. 18

⁸ Wrigley (2001) s. 500

⁹ Ibid s. 503

Dessa förändringar föranleds idag ofta av satsningar på nya informationssystem, som kan generera detaljerad och ögonblicklig information. Med denna information tillgänglig kan man centralisera ledningsfunktioner som tidigare legat på varje enskild butik, och med detta skapar man sig en större helhetskontroll över verksamheten. Andra fördelar med att sammanföra olika verksamheter till en är att inköp kan effektiviseras till större volymer vilket innebär att man blir mer attraktiv för distributörer och producenter. Detta borgar för möjligheten att sluta långsiktiga och nära relationer med dessa aktörer vilket ofta genererar prisfördelar samtidigt som man försäkras om en kontinuerlig varutillgång. Informationssystemen kan ofta vara till nytta för flera intressenter i den så kallade värdekedjan, såväl för handelsaktören som för distributören och producenten, vilket kan motivera dessa intressenter till att knyta nära relationer.¹⁰

Dagens kanske största fördel med informationssystem inom dagligvaruhandeln ligger i möjligheten för kostnadsbesparingar genom att distributionsfunktioner kan strömlinjeformas, genom ett effektivt utnyttjande av *Supply Chain Management*. Flertalet stora handelsaktörer är självdistribuerande i den meningen att man själva ansvarar för varudistributionen från producenten, antingen genom egna samarbeten med transportföretag, eller genom egna transportfunktioner inom företaget. Detta innebär att handelsaktören kan förhandla direkt med producenten och därför inte behöver ta hänsyn till en extern distributör. Genom att distributionen sköts av handelsaktören kan leveranser i större utsträckning planeras utifrån organisationens egna förutsättningar, vilket kan minska leveranstider och kontrakteringskostnader. Istället utnyttjas ofta så kallade distributionscentraler där producenten eller distributören levererar varorna som sedan fördelas av handelsaktören till de olika butikerna. Utvecklingen har dock fört fram kritiska röster mot att den naturliga konkurrensen sätts ur spel då de stora aktörerna i allt större utsträckning själva bestämmer sina villkor och priser, och att producenterna förlorar sin makt i relationen med handelsaktörerna. Ökade krav på att producenterna ska kunna tillmötesgå handelsaktörernas behov av ett väl fungerande leverantörskedja kan tvinga mindre producenter att ingå samarbeten och konsolidering för att kunna leva upp till kraven, eller bli tvingade att nischa sin försäljning mot mindre handelsaktörer.¹¹ I takt med att handelsaktörernas tillväxt och integrering av varuleden har informationshantering växt fram som en allt mer central aspekt av dagligvaruhandelns verksamhet.

¹⁰ Kaufman (2000) s. 19 -20

¹¹ Ibid s. 20-21

Informationsteknikens utveckling

Den spanske sociologen Manuel Castells har ägnat betydande forskning åt att undersöka hur ny teknologi påverkar utvecklingen av nya processer i samhället. I *The Information Age* utforskar han den omvandling som ekonomin genomgått till följd av det komplexa samspel som växt fram mellan ny teknologi och information vilket har skapat informationsåldern.¹² Castells menar att det nya samhället i informationsåldern är en produkt av nätverk som skapats på grund av utvecklingen av ICT, *Information Communication Technology*. I takt med en förändrad ekonomi samt genom informationsteknikens utveckling är organisationer i allt mindre utsträckning bundna till den geografiska plats man befinner sig på.¹³ Projekt kan med hjälp av informationsteknik drivas trots stora geografiska avstånd, utan att vara tidsödande. Dagens multinationella organisationer är ofta verksamma på flertalet marknader och koordinerar således en mängd aktiviteter i olika divisioner och underavdelningar med ofta tusentals anställda, vilket kräver att organisationen har tillgång till mycket sofistikerade kommunikationskanaler och nätverk.¹⁴ Vissa menar att denna utveckling har ruckat på tidigare organisationsstrukturer och motiverat en mer flexibel struktur. Eftersom tekniken bland annat inneburit att samarbetsformer mellan, och även inom organisationer, mer effektivt kan bildas, skapa värde och därefter upplösas, har utvecklingen plattat ut den tidigare mer hierarkiska strukturen och skapat mer horisontella organisationer i syfte att bli mer reaktionssnabba på förändringar. I den nya ekonomin är organisationens reaktionstid en konkurrensfördel och snabbheten uppnås i allt större utsträckning genom att organisation själv ingår i en nätverksstruktur. Nätverksstrukturerade organisationer kan också sägas vara mer relationsvänliga, då strukturen är mer utåtriktad, flexibel och anpassad efter kontinuerliga samarbeten.¹⁵

Annan forskning har dock framfört kritik mot Castells alltför tekniska fokus vad det gäller ICT och ekonomiska relationer, och menar att forskningen förenklar och förbiser informationsteknikens möjlighet att upprätthålla interorganisatoriska relationer. Ekonomiska transaktioner drivs av sociala relationer som konstrueras genom tillit och underhålls genom personliga interaktioner mellan människor. Sociala relationer som

¹² Castells i Bryson, Daniels & Warf (2004) *Service Worlds – People, Organizations, Technologies*. Oxon: Routledge. s. 40-41

¹³ Ibid s. 39

¹⁴ Ibid s. 131

¹⁵ Ibid s. 39

skapas åtskilt i tid och rum reducerar, enligt denna forskning, relationens kvalitet och därför kritiserar informationsteknikutvecklingen för dess brister i att till fullo kunna skapa och upprätthålla långsiktiga ekonomiska relationer utan en kontinuerlig personlig interaktion mellan parterna.

Informationssystem länkar varuledet

Till följd av ett ökat informationsbehov samt ett ökat kommunikationsbehov mellan aktörer inom handelskedjan har tekniska informationssystem fått en framskjuten roll. EDI, *Electronic Data Interchange*, har idag utvecklats till ett mycket kraftfullt informationsteknikverktyg i syfte att utnyttjas mellan företag, så kallat, B2B, *Business to Business*. I synnerhet har dagligvaruhandeln anammat användningen av EDI och vanliga användningsområden är lagring och delgivning av information kring försäljning och lagerstatus, beställningar, betalningar, leveransscheman och produktuppdateringar.¹⁶ EPoS, *Electronic Point of Sale*, är en annan benämning på ett liknande system av informationslagring. EPoS används framförallt i butiken och med en scanner i kombination med streckkodssystemet har handlaren ständig information över vilka produkter som säljs samt en mängd annan information, vilket underlättar beställningar. Systemet förbättrar inte bara beställningsfunktionen, utan kan också innebära att mindre resurser behöver läggas för att kontrollera och upprätthålla leveranssäkerheten då vissa moment kan genomföras på automatisk väg.¹⁷ Det finns incitament för att information delas mellan intressenter i försörjningskedjan, exempelvis tillverkare, distributör, grossist och detaljhandlare. Informationsdelningen kan möjliggöra att hela kedjan snabbt kan reagera på kundernas konsumtionsmönster och således ge kunden en bättre upplevelse i butiken.

Efficient Consumer Response, ECR, är ett samlingsnamn för de elektroniska, databaserade system som finns i dagens dagligvaruhandel och som syftar till möjliggöra en snabb reaktion på kundernas efterfrågan, det vill säga genom försäljningsinformation. Genom ett fritt informationsutbyte i kedjeledet läggs fokus på hela försörjningskedjan istället för enbart de olika komponenterna. Detta bidrar till kundnyttan eftersom ECR minskar transaktionskostnaderna i kedjan och ökar hastigheten i distributionen vilket kan ge konsumenten varor med högre kvalitet¹⁸. Systemet medför således att försörjningskedjan

¹⁶ Castells i Bryson, Daniels & Warf (2004) *Service Worlds – People, Organizations, Technologies*. Oxon: Routledge s.151

¹⁷ McGoldrick (2002), *Retail Marketing 2nd edition*. New York:McGraw-Hill. s. 14-15

¹⁸ Ibid s. 301

numera har möjlighet att bättre tillmötesgå konsumentens efterfrågan.¹⁹ Den viktigaste komponenten i ECR är effektiv påfyllning av butikshyllorna vilket ställer stora krav på distributionskedjan.²⁰ Den behöver vara reaktionssnabb men framförallt måste den vara tillförlitlig. Med dagens system för elektroniskt informationsutbyte möjliggörs dessa krav i allt större utsträckning. Det är dock viktigt att hela leverantörskedjan ser distributionen som en enhetlig process och att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan aktörerna.²¹

Logistiksamarbete på hög nivå - Just In Time

Just In Time eller JIT är en leveransmetod som utvecklades av den japanska bilindustrin som ett sätt att minimera lagerhållningen. Det eventuella lager som skulle finnas var ständigt på väg i till fabriken eller under tillverkning. Ett egentligt lager i ordets rätta bemärkelse fanns inte.²² Fördelarna med denna form av försörjning är bland annat att man inte har kapital bundet i lagrade varor samt att man kan utöka produktionsytan på bekostnad av den yta ett lager skulle ta. JIT kräver dock stora färdigheter i kommunikation, samarbete och koordination eftersom systemet är känsligt för yttre påverkan.²³ Detta ställer alltså stora krav på relationen mellan parterna och deras informationsspridning, vilket kräver ett ömsesidigt förtroende och en maktbalans. Systemet är sårbart för stopp i produktion, leveranser eller brist på koordination, i sådana lägen stiger kostnaderna fort. I dagligvaruhandelskontext krävs det alltså, som tidigare nämnt, att aktörerna i leverantörskedjan är väl förtrogna med varandra och att man utvecklat ett system för kommunikation, exempelvis genom tidigare nämnda EpoS och ECR.²⁴

För dagligvaruhandelsaktören innebär JIT som logistikprincip att lagerkostnaden förskjuts från denne till tillverkare och distributör. Dock föreligger det även en risk i att varor som beställts inte finns i butik då de efterfrågas, eftersom systemet kan vara känsligt för störningar. Vid störningar kan nya leveranser dröja eftersom det ofta inte finns ett lager med färdiga produkter i närheten av återförsäljaren. Vad man har att vinna på effektivisering och kostnadsbesparingar bör alltså vägas mot att riskerna ofta kan vara

¹⁹ Cuthbertson (1999) i McGoldrick (2002) s. 302

²⁰ McGoldrick (2002) s. 302

²¹ Wang, Fu & Wang (2006) Study on Trust among Supply Chain Companies. 2006. *International Conference on Management Science and Engineering*. s. 2267

²² Toyota, definition av Just in Time [u.å.] [Online]

Tillgänglig: www.toyota-forklifts.se/Sv/company/TPS/Pages/JIT.aspx

²³ Wong & Johansen (2006) Making JIT Retail a success: the coordination journey. *International Journal of Physical Distribution and logistics Management*. 2006. Vol. 36 Nr. 2. s. 112

²⁴ Ibid s. 113

större vid JIT jämfört med mer traditionella lagerlösningar. Under senare tid har även miljömässiga aspekter blivit en viktig faktor när det kommer till logistik och transporter, framförallt till följd av förändrade samhällskrav och politiska incitament som exempelvis beskattning. I Sverige har framförallt järnvägstransporter lyfts fram som ett mer miljömässigt transportalternativ till vägtransporter.

Intermodala transportlösningar - en framkomlig väg?

Intermodala transporter innebär att en och samma lastbärare, till exempel en lastbilstrailer, fraktas med två olika typer av transportmedel under samma resa. I denna uppsats beskrivs uteslutande intermodala transporter med tåg och lastbil. Det bör dock understrykas att det finns andra alternativ såsom båt/tåg och flyg/tåg med flera. Ett flertal artiklar är skrivna om intermodala transporter och ämnet har blivit hett i kölvattnet av den miljödebatt som pågår över hela världen och som syftar till att minska utsläppen av växthusgaser i luften. Europeiska Unionens transportkommission har gett forskare och universitet direktiv om att forskning inom området behövs och att det är av vikt att intermodala transportlösningar genomförs.²⁵ Fältet intermodala transporter är, i jämförelse med annan transportforskning, inte särdeles välbelyst, även om forskningen i Tyskland och Benelux är på frammarsch, dels eftersom ämnesområdet är nytt men även eftersom de få forskare som finns, inte arbetar integrerat med gemensamma problem.

En grundprincip för dagligvaruhandel kan sägas vara att kunna tillfredställa kundens behov direkt när behovet uppstår, vilket förutsätter en snabb reaktionsförmåga. Detta innebär att man inom handeln är tvungen att ha ett relativt stort lager med varor som kunderna vill ha eller alternativt ha en så pass snabb logistikkedja att det inte tar alltför lång tid innan kunden får sin vara. En lösning på detta är de centrallager och distributionscentraler som i Sverige är vanligt förekommande hos dagligvaruhandelsaktörer. Från dessa centraler är det en relativt kort väg till butikerna och efterfrågan kan mötas snabbt. Denna princip har visat sig vara effektiv och fått en stor genomslagskraft inom handeln. Bristen ligger dock i alla de lastbilsmil som är en förutsättning för denna lagerprincip. I miljödebatten har därför intermodala transportlösningar växt fram som ett potentiellt alternativ till en mer miljömässig transporter, men som dock brottas med det grundläggande faktum att dessa

²⁵Bontekoning et al (2004) Is a new applied transportation research field emerging—A review of intermodal rail-truck freight transport literature? *Transportation Research Part A* 38. 2004. s.2

är tidskrävande i jämförelse mot lastbilstransporter.²⁶ Intermodala transporter lämpar sig således generellt sett bättre för transporter som inte är lika tidskritiska. För att komma runt detta problem inom dagligvaruhandeln finns i det tankar på att man skickar leveransen innan ordern är lagd och således planerar varuflödet i förväg. Detta ställer dock stora krav på dagligvaruhandelns kunskap kring försäljning med mera och förutsätter avancerade informationstekniksystem i butiks- och lagerled.

Dagligvaruhandeln skiljer sig avsevärt från andra detaljhandelsbranscher eftersom man har ett stort sortiment och ett högt varuflöde. Detta ställer höga krav på transportereringen. I jämförelse med en klädbutik så har dagligvaruhandeln generellt sett en kortare hållbarhet på sitt sortiment och påfyllningsprocessen innebär både fler, och ett flertal olika typer av, leveranser. Förenklat är dagligvaruhandelns sortiment indelat i två typer av produkter; funktionella produkter och innovativa produkter.²⁷ De funktionella produkterna är sådana som till exempel tandkräm och andra stapelvaror om vilka man kan säga att det finns en stabil efterfrågan vilket gör det lätt att förutspå antal beställningar inför varje vecka, månad och år. Innovativa produkter kan vara trendkänsliga produkter som lanseras i samband med exempelvis filmpremiärer och sportevenemang. Med dessa produkter är det svårare att på förhand veta hur efterfrågan kommer att se ut. Skillnaden på produkttyperna ställer helt olika krav på leveranskedjan, särskilt i hänseende på vilken möjlighet den har att snabbt reagera på förändrad efterfrågan. Detta är aspekter som gör dagligvaruhandeln till en komplicerad verksamhet ur logistiksynpunkt och därför har tvivel väckts kring hur väl intermodala transporter kan tillgodose dagligvaruhandelns behov av snabba och flexibla transporter.

Miljödiskussionen kring intermodala transportlösningar

Huruvida intermodala transporter faktiskt har en mindre miljöpåverkan jämfört med andra transportlösningar råder det debatt kring inom forskningsfältet. Transporter misstänks idag vara en stor källa till klimatförändringar eftersom många görs av fordon som drivs av fossila bränslen. Transporterna har även en stor påverkan på andra miljöproblem såsom till exempel försurning, övergödning samt ökningen av marknära ozon. I tätorterna bidrar de till hälsoproblem hos invånarna. Dessa faktorer har under senare år starkt drivit fram

²⁶ Pourakbar, Sleptchenko & Dekker (2009) The floating stock policy in fast moving consumer goods supply chains. *Transportation Research Part E* 45. 2009. s. 40

²⁷ Fisher (1997) What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*. March, 1997
& Herer et al. (2002) Transshipments: An emerging inventory recourse to achieve supply chain leagility. *International Journal of Production Economics*. 2002. Vol. 80 Nr.3 s. 202

debatten och forskningen inom alternativa energikällor och transportmöjligheter. Eftersom rese- och transportbehovet ständigt ökar är det en långsam process att ersätta användandet av fossila bränslen och ersätta det med annan teknik.²⁸

Intermodala transporter med tåg kompletterat med lastbilstransporter kan med fog dock, ur miljöhänseende, anses vara det bästa transportalternativet i Sverige idag. Detta eftersom merparten av landets godstransporter på järnväg sker med ellok där elektriciteten till största del kommer ifrån förnyelsebar energi.²⁹ Dock kan, ur ett internationellt perspektiv, järnvägstransporter ofta innebära en större miljöpåverkan jämfört med svensk kontext då det i flera andra länder används energi av icke förnyelsebar typ producerad i kol- och oljekraftverk.³⁰ Man har dock genom uträkningar klarlagt att intermodala transporter generellt sett är ett mer miljövänligt transportalternativ på medellånga till långa distanser. För att göra järnvägstransporter mer effektiva på kortare sträckor krävs det att järnvägsspår för godstrafik prioriteras. Idag går mycket av godstrafiken på samma spår som persontrafik, vilket i stort innebär att godstrafiken nedprioriteras och får tillgång till järnvägsspåren då det inte förekommer någon större persontrafik. Natten är en sådan tid och även perioden mellan morgon- och eftermiddagsrusningen. Dessa begränsade tider gör att godstransporternas tidtabell drabbas av uppehåll då persontrafik går före och således blir transporttiderna längre och kostnaderna högre. Att vid utbyggnader av järnvägsnätet prioritera spår till godstrafik på de sträckor som är mest belastade skulle kunna göra denna transporter mer lönsam.³¹

Finns viljan att agera miljömedvetet?

I dagligvaruhandelsmiljön finns idag en rad olika policys och regler för hur verksamheter ska bedrivas. Bland annat ställer dagligvaruhandeln ofta höga krav på sina tillverkare och leverantörer att de ska leva upp till ett antal olika standarder såsom till exempel ISO-standarderna för kvalitet och miljö. En viktig anledning till detta är att man ifrån dagligvaruhandeln vill visa sina kunder att man tar ansvar för sina produkter och certifieringarna omspannar såväl kvalitet som miljöaspekter. Dessa certifieringar kan idag

²⁸ Klimatsmarta transporter märks Bra Miljöval (2008, 17. oktober) *Naturskyddsforeningen* [Online]
Tillgänglig: www.naturskyddsforeningen.se/gron-guide/bra-miljoval/transporter/

²⁹ Naturvårdsverket (2008, 10. november) *Järnväg* [Online]
Tillgänglig: www.naturvardverket.se/sv/Verksamheter-med-miljopaverkan/Transporter-och-trafikinfrastruktur/Jarnvag/

³⁰ ibid

³¹ Racunica & Wynter (2005) Optimal location of intermodal freight hubs. *Transportation Research Part B* 39. 2005. s. 454

sågas styra vilka organisationer som får tillträde till marknaden och ger legitimitet till dem som innehar rätt certifikat.³² Således är det av vikt för dagligvaruhandeln att leverantörer innehar rätt certifikat och kvalitetssäkringar eftersom man ur ett konsumentperspektiv alltid är ansvarig för de varor som säljs i butiken.³³ Kraven på certifikat blir också en maktfaktor i relationen inom leverantörskedjan, då de som innehar dem välkomnas, medan de som saknar dem nekats tillträde. Efterhand har de stora aktörerna förstått att detta är en viktig nisch att finnas med i.³⁴

Då konsumenten ska ta ställning till den del av en produkts värde som är utöver det fysiska värdet, exempelvis aspekter såsom miljövänlighet eller rättviseaspekter vid framställning, kan detta värde öka om det från konsumentens sida finns ett förtroende för den organisation som säljer varan.³⁵ Ur ett marknadsföringsperspektiv är det av stor vikt att organisationen innehar ett förtroende hos kunderna. Det är därför en viktig symbolhandling att certifiera sin rörelse, detta gäller självklart gentemot konsumenten, men även inom leverantörskedjan. Symboler och certifikat syntetiserar information som konsument eller motsvarande inte har tid eller resurser att undersöka själv.³⁶ Forskning har bevisat att konsumenter lägger vikt vid värden som bortser från själviskhet och även ser till andras välgång.³⁷ Miljöcertifieringar och dylikt kan beskriva dessa värden då dessa kan spegla en omtanke och engagemang för mer än bara den egna verksamhetens framgång.

³² Renard (2005) Quality certification, regulation and power in fair trade. *Journal of Rural Studies*. 2005. Vol. 21. s. 419

³³ Osterhus (1997) Pro-social consumer influence strategies: When and how do they work? *Journal of marketing*. Oct 1997. s. 2

³⁴ Renard (2005) s. 419

³⁵ Ibid s. 421

³⁶ Ibid s. 422

³⁷ Pepper, Jackson & Uzzell (2009) An examination of the values that motivate socially conscious and frugal consumer behaviours. *International Journal of Consumer Studies*. 2009. s. 127

Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel presenteras Service Management som teoretisk utgångspunkt för denna uppsats. Här finns också en presentation av värdebegreppet samt en grundlig genomgång av relationsmarknadsföringsbegreppet. Relationsmarknadsföring sätts i relevans till undersökningens syfte och det lyfts fram ett antal faktorer som vi anser har en påverkan på relationsskapande.

Service Management: nätverks- och relationscentrerat

Service Managementteorin är utvecklad främst av forskare inom den så kallade Nordiska Skolan, med professorerna Christian Grönroos, Evert Gummesson samt Richard Normann i spetsen. Dessa forskare hävdar bland annat att de klassiska marknadsföringsprinciperna 4P, *Pris, Produkt, Plats* och *Promotion* är förlegade och att det inte går att styra konsumenterna med hjälp av ett antal fördefinierade marknadsföringsverktyg. Istället för att försöka dupera konsumenter till att köpa bör företag idag, i möjligaste mån satsa resurser på att inleda relationer med konsumenter för att maximera både sitt eget, och konsumentens utbyte av affärsrelationen³⁸. Då man talar om relationsmarknadsföring bör man dock vara vaksam eftersom det finns ett antal olika definitioner. Ofta används den amerikanska definitionen i litteraturen, vilken beskriver relationer enbart mellan leverantör och konsument. Definitionen utifrån den nordiska skolan är mycket bredare än så och avhandlar alla relationer inom en leverantörskedja. Vi utgår i denna uppsats, då vi talar om vikten av relationer och relationsmarknadsföring, ifrån den definition som Evert Gummesson också använder. ”Relationsmarknadsföring är marknadsföring baserad på interaktioner inom ett nätverk av relationer.”³⁹ Således kan man påstå att nätverksresonemanget även är en relevant del av Service Managementteorin.

Utveckling av värdebegreppet

Enligt tidigare synsätt skapades produkters värde i en process där produkten tillförs mer värde desto längre nedströms den kommer. Detta synsätt benämns värdekedjan och är ett av Michael Porters bidrag till förståelsen av värdeskapande, Porters bidrag ska ses ur ljuset att det är sprunget ur industrialismen. Värde skapas enligt värdekedjan genom att finnas på rätt plats, med rätt produkt och inom rätt segment. På flera sätt kan denna process jämföras

³⁸ Gummesson (2004) Return on relationships (ROR): The value on relationship marketing and CRM in business to business context. *Journal of business and industrial marketing* Vol 19 Nr 2 2004 s.146

³⁹ Ibid s.137

med det löpande bandet där en produkt blir allt mer värd ju längre den kommer längs bandet⁴⁰. Industrialiseringen påverkade företagets effektivitet i en mycket hög grad men bidrog till att dölja det egentliga värdeutbytet. Specialisterna i de allt större företagen miste kontakten med kunderna och företagen själva hade svårt att förstå vad kunderna behövde och vad som egentligen genererade värde.⁴¹ På samma sätt som vi lagt löpande bandprincipen bakom oss som ett revolutionerande produktionssätt har forskningen utvecklat synen på värdebegreppet och hur värde skapas. Ekonomiforskarna Normann och Ramirez kritiserar Porters syn på värdebegreppet och menar att värde inte skapas genom en linjär process från tillverkare till kund utan värdeskapandet är en mer komplex process än så. Det finns ett flertal faktorer som indikerar på att det sker ett paradigmskifte från det gamla sättet att se på värdeprocessen.⁴² Ett exempel som speglar detta är att, som tidigare nämnts, utvecklingen av ny och mer avancerad informationsteknik kan bidra till att stärka banden mellan företag och kund och således öka företagets förståelse av vad kunden värdesätter.⁴³ Därmed är företagets värdeskapandeprocess påverkad av denna utveckling.

För att ytterligare beskriva vad som skapar värde kan man använda exemplifieringar som Normann och Ramirez tidigare använt⁴⁴. Dessa menar att all service och alla produkter egentligen är en manifestation av alla de relationer som finns i marknadskanalen. Dagens utveckling med globalisering och ny teknik har möjliggjort nya sätt att samarbeta och på så sätt ompaketera erbjudandet till kunden. Skillnaden mellan vad som kan anses vara en service och vad som är en produkt har också allt mer suddats ut genom att man börjat förstå att det inte är varan i sig som genererar värde utan den att det är den tjänst som kan utföras med hjälp av varan som kunden betalar för. Till exempel köper inte en kund en tvål för tvålens skull utan kunden köper en tvål, dels för att bli ren men även då det handlar om designermärken också för att manifesteras sin status. Således utför, i detta fall, tvålen en tjänst åt konsumenten och värdet uppstår när konsumenten använder produkten. Sammantaget visar dessa exempel att synen på värdebegreppet är under stark förändring.⁴⁵ Man menar vidare att värdeskapande inte bara är en strategisk fråga för det enskilda

⁴⁰ Normann & Ramirez. (1993) From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review*; July-August 1993 Vol 71 No 4 s. 65-78

⁴¹ Vargo & Lusch (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing* Vol 68 No 1 s. 8

⁴² Wikström och Normann (1994) *Knowledge and Value, a new perspective on corporate transformation*. Oxon: Routhledge s. 28

⁴³ Ibid s. 30

⁴⁴ Normann & Ramirez (1993) s.65-78

⁴⁵ Wikström & Normann (1994) s. 33

företaget utan att man även bör sätta företaget i en större kontext, ett värdeskapande system eller en så kallad *värdestjärna*, där även andra intressenter ingår. En stor strategisk fråga för dagens företag borde därför vara hur man på bästa sätt kan utnyttja relationsmarknadsföring för att samarbeta och dra nytta av sina medproducenter i syfte att optimera det totala värdeskapandet.⁴⁶

Relationsmarknadsföring - inte bara konsumentfokuserat

De erbjudande som företag erbjuder sina kunder idag har blivit allt mer komplexa, och kräver i allt större utsträckning att kunden är med och samproducerar värdet. I likhet med ovanstående resonemang tillkommer värdet då kunden använder produkten. En profan förståelse för kunden krävs då i hela marknadskanalen. Företagen är således tvingade till att inte bara ha relationer till kunden utan även till andra både bakåt och framåt i marknadskanalen. Utöver detta krävs det att företagen använder sina gemensamma resurser på ett kreativt sätt och att man finner nya lösningar för att förse konsumenterna med värde.⁴⁷ Företagen måste inse att vinst genereras utifrån nöjda kunder snarare än antal sålda varor.⁴⁸ Professor Christian Grönroos menar att eftersom relationsmarknadsföring baseras på samarbete innebär detta att olika företag med gemensamma mål inte kan se varandra såsom konkurrenter utan att man måste förstå att man kan tjäna på att se varandra som partners.⁴⁹ Vidare kan man, utifrån den förändring som synen på hur värde uppstår genomgått, sluta sig till att företag som förstått innebörden av relationsmarknadsföring inser att de kunskapsresurser som finns hos övriga företag i marknadskanalen inte går att få tillgång till utan att man inleder ett partnerskap.⁵⁰ I långsiktiga relationer är inte alltid priset avgörande för valet av samarbetspartner utan avgörande kan vara såväl fysiska som strategiska gemensamheter, exempelvis att aktörerna har liknande miljövärderingar och policys och således drar profileringsfördelar av att samverka. Det bör också tilläggas att långsiktiga relationer inte är helt utan kontroverser. Förvisso kan transaktionskostnader och sökkostnader för nya leverantörer elimineras. Dock kan exempelvis en tillverkare i en långsiktig relation på grund av erfarenhetskurvan kraftigt minska sina kostnader för tillverkning och således tjäna mer vilket kan innebära att handelsaktören vill förhandla om

⁴⁶ Vesa (2005) *Mobile services in the networked economy*. London: IRM Press s. 60-61

⁴⁷ Ibid s. 34

⁴⁸ Vargo & Lusch (2004) s. 12

⁴⁹ Grönroos (2004) *Service Management och marknadsföring-En CRM ansats*. Malmö:Liber Ekonomi s. 42

⁵⁰ Ibid s. 42

sina priser för varorna.⁵¹ Värderingar och policys kan också stå i vägen för relationsskapandet, om samarbetspartnerna inte är samstämmiga eller delar samma värderingar. Dessa faktorer kan därför vara skäl till att även väl förankrade relationer omförhandlas kontinuerligt och kan även ligga till grund för att relationer avbryts och att aktörerna söker upp nya samarbetspartners.

Relationer och samarbeten: att dela makt och kunskap

I dagens marknadskanaler har utvecklingen på många sätt gått från ett tidigare mer konkurrensinriktat synsätt mellan aktörer, till en större fokusering på helhetsnyttan som kan skapas tillsammans på marknaden.⁵² Idag råder otvivelaktigt ett mer relationsinriktat synsätt och innebär en i grunden förändrad syn på förhållandet mellan kund och aktör, där kunden har den centrala rollen och företagets fokus i allt större utsträckning ligger på att skapa relationer i syfte att behålla sina nuvarande kunder. Det är detta synsätt som legat till grund för den ökade viljan från handeln att lära känna sina kunder och vad dessa efterfrågar, och är en stor del av anledningen till att informationsinsamling genom exempelvis EPoS är ett vanligt inslag i dagens handel. Information som samlas in kan användas i såväl utformningen av erbjudanden som butiksmiljön, allt anpassat efter den kundbas man har, och har som syfte att stärka relationen till den enskilda kunden.⁵³

Det är dock viktigt att poängtera, som tidigare nämnt, att relationsaspekten sträcker längre än bara i förhållandet mellan aktör och kund. Samarbetet mellan dagligvaruhandelsaktören och exempelvis leverantörer och transportörer är, ur ett relationssynsätt, en uppenbar möjlighet till relationsbyggande mellan parterna. I en traditionell leverantörskedja ligger den största makten hos den som är innehavare av de resurser som efterfrågas. Desto fler resurser en organisation innehar desto större blir makten.⁵⁴ Således har det historiskt sett varit de aktörer som förfogade över den viktigaste resursen i produktionsledet som hade mest att säga till om, oavsett om denna resurs var en råvara, en maskin eller en annan viktig beståndsdel i produktionen. I det moderna samhället har information blivit en än viktigare resurs. I ett dagligvaruhandelsperspektiv anses det ofta att det är handeln som har mest information om kunderna och således mest makt i förhållande till sina leverantörer.

⁵¹ McGoldrick (2002) s. 292

⁵² McGoldrick (2002) s. 289

⁵³ Bourlakis & Bourlakis (2005) s. 91

⁵⁴ Cook (1979) Exchange and power in Interorganizational Networks. *The Sociological Quarterly*. Vol. 18 Nr. 1 s. 67

Ofta skiljer sig samarbetsformen mellan tillverkare, distributör och återförsäljare åt i förhållandet mellan ägarskap och maktfördelning. Exempelvis kan dagligvaruhandelsaktören äga hela kanalen, från tillverkning till konsument, genom en så kallad integrerad hierarki. Maktförhållandet inom denna sorts kanal är självklar eftersom en organisation kontrollerar hela denna. Ytterligare varianter av vertikal integration är semihierarki vilket innebär att en organisation äger marknadskanalen i sin helhet men att kanalen är organiserad i olika affärsområden. Utbyte av varor och service såväl som pengar sker inom kanalen. I dessa fall har en aktör kontroll över hela varuledet och behöver således inte ta hänsyn till några utomstående relationer med andra aktörer, såvida man inte anlitar andra aktörer för vissa specifika uppgifter. Utöver dessa två exempel på integrering i marknadskanalen finns det ett antal olika typer av partnerskap varav man kan skilja på långsiktiga relationer och kortsiktiga relationer. Som man kan förstå av namnen ser de olika ut och har olika syften. De kortsiktiga relationerna skapas när transaktionen är av engångskaraktär, exempelvis då offentliga institutioner ska göra någon typ av inköp och går ut med en upphandlingsavsikt. Relationen mellan organisationerna upphör direkt då varan är levererad. En långsiktig relation, eller i många fall ett partnerskap, skapas inom en marknadskanal då de olika ingående intressenterna förstått det gemensamma värdet av att samarbeta. Fördelar med detta är att man dels lär sig vad den andra parten eftersöker samt att viss efterservice lättare kan levereras.⁵⁵ För att relationsbyggande åtgärder ska vara lönsamma förutsätts att det finns en långsiktig avsikt med samarbetet mellan aktörerna.

Forskarna Zhao, Dröge och Stank har undersökt samarbetsvinster mellan organisationer genom att studera olika förhållanden mellan organisationers olika logistiska kompetenser och huruvida skilda fokus på dessa påverkar resultatet av organisationens prestation. Å ena sidan presenteras ett mer kundorienterat fokus, där dessa organisationers huvudkompetenser framförallt består av stor kunskap om kunden och dennes preferenser. Detta är jämförbart med relationsmarknadsföringsteorier (Se exempelvis C. Grönroos och E. Gummesson) som förespråkar att organisationen ständigt ägnar resurser åt att etablera, utveckla och underhålla relationsutbyten, vilket därmed förutsätter en mer kundorienterat fokus. Ur detta synsätt kan kompetenser utvecklade ur ett kundorienterat fokus skapa och upprätthålla ett engagemang och förtroende hos kunden vilket är förutsättningar för att

⁵⁵ Vojko (2009) Organizational Viewpoint of the Relationships in Supply Chains. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 2009. Vol. 14. Nr.2. s. 183

kunden ska ingå en långsiktig relation gentemot företaget.⁵⁶ Å andra sidan finns organisationer med mer informationsfokuserade kompetenser, vilket kan sägas innebära stor kunskap kring informationsinsamling och hantering av organisationens utförande, genom exempelvis informationssystem såsom EDI. Det har föreslagits att ett fullt utvecklat informationstekniksystem har potentialen att påverka och förbättra samtliga av organisationens strategiska och operativa variabler och därmed leda till skalekonomiska fördelar och maktfördelar i relationen till köpare och leverantörer. I ett informationsorienterat fokus ingår förmågan att, såväl som att inneha den tekniska utrustningen för informationshantering även ha viljan att sprida nyckelinformation samt förmågan att kunna utbyta information på ett optimalt sätt.⁵⁷

Forskarna finner att mer kundorienterade kompetenser har en tydlig koppling till organisationens prestation vilket talar för att organisationer ägnar resurser åt de processer som stärker relationen till kunden. Intressant är att forskningen inte visar ett liknande samband mellan mer informationsorienterade kompetenser och organisationens prestation. I ett större perspektiv visar det sig dock att de mer informationsorienterade kompetenser har ett tydligt inflytande över de mer kundorienterade kompetenserna, som i sin tur påverkar organisationens prestation, vilket pekar på vikten av att båda kompetenserna bör prioriteras inom organisationen. Att insamla, hantera och sprida nyckelinformation inom organisationen såväl som genom värdekedjan grundar sig i en förståelse för att varaktig framgång är beroende av förmågan att tillfredsställa slutkonsumentens efterfrågan. Det är sannolikt att informationshantering ökar organisationens och värdekedjans förmåga att svara på kundernas efterfrågan. Genom att de olika aktörerna agerar relationsskapande gentemot varandra kan olika kompetenser utnyttjas och man får tillgång till ett större informationsunderlag. Detta kan medföra att man tillsammans kan skapa betydande konkurrensfördelar på marknaden.⁵⁸

Relationer och samarbeten: Att dela tillit och förtroende

Det har ofta slagits fast att tillit är ett avgörande begrepp vid samarbete och benämns ofta som en förutsättande faktor för att ett samarbete skall kunna övergå till ett djupare

⁵⁶ Zhao, Dröge & Stank (2001) The effects of logistics capabilities on firm performance: customer focused versus information-focused capabilities. *Journal of Business logistics*. Vol. 17. Nr. 2. s. 92

⁵⁷ Ibid s. 93

⁵⁸ Ibid s. 102

relationsskapande mellan parter. Tillit mellan aktörer kan även föranleda att exempelvis transaktionskostnader minskar i takt med parterna har förtroende för varandras verksamhet och att koordineringen och andra samverkande funktioner kan standardiseras. I takt med att samarbetet fördjupas ökar samtidigt aktörernas kostnad för att avbryta och söka upp en ny samarbetspartner och därmed ligger det i alla parter intresse att utveckla goda relationer i samarbetet. Denna utveckling förespråkar en god och kontinuerlig kommunikation och ett kunskapsutbyte mellan parterna, framför att parterna agerar opportunistiskt för egen vinning. Från att enbart se till de transaktionsinriktade kostnaderna och vinsterna med samarbetet utvecklar denna tankegång ett mer utvecklat nätverkssamarbete mellan parterna. När samarbetet når den grad att parterna upprättat ett nätverk av relationer gentemot varandra kan båda parterna dra nytta av strategiska fördelar av att samarbetet innebär synergieffekter, ett minimerande av risktagning, samt flera konkurrensfördelar, bland annat genom möjligheten till snabbare respons på marknadsförändringar.⁵⁹

En viktig förutsättning för relationsbyggande med kunden, såväl aktör som slutkonsument, är således att det råder tillit och förtroende mellan parterna. Förtroende kan anses i grunden skapas av individerna i mötet mellan parterna och Anthony Giddens kallar denna typ av förtroendeskapare för åtagande med ansikten.⁶⁰ När det kommer till relationer mellan aktörer, där en stor del av samarbetet sker på elektronisk väg, blir det därför väsentligt att diskutera huruvida det finns ett grundläggande förtroende för de elektroniska systemen som ingår i processen och att dessa gör det som de är designade att göra. Denna form av förtroende kallar Giddens för förtroende till abstrakta system och skiljer sig mot andra former av förtroende. Vi kan slå fast att det på dagens marknad finns en större förståelse för att serviceföretag och produktionsföretag får allt svårare att på egen hand tillgodose kunden med ett helhetserbjudande, ofta måste man ingå någon form av partnerskap, och därmed agera relationsskapande, för att skapa större nytta. Detta är grundläggande inom relationsmarknadsföringen; samarbete ger mervärde och kundnytta.⁶¹ Huruvida det finns en förståelse för att tillit och förtroende är viktiga faktorer för ett långsiktigt relationssamarbete mellan olika aktörer, är mer komplicerat att redogöra för.

⁵⁹ Bourlakis & Bourlakis (2005) s. 89

⁶⁰ Giddens (2002) *Modernitetens följder*. Lund: Studentlitteratur. s. 81

⁶¹ Grönroos (2004) s. 42

Logistikfunktionen - en del av relationsmarknadsföringen

Logistik och styrning av logistikkedjan har under de senare decennierna blivit erkänt som en viktig del av detaljhandelns kärnkompetens. Tidigare har dessa delar varit reserverade för den industriella sektorn, åtminstone inom forskningen.⁶² Idag är *Supply Chain Management*, SCM en erkänd metod för samarbete mellan partners i ett logistknätverk.⁶³ Logistikfunktionen har på senare år fått en strategisk nyckelroll inom dagligvaruhandeln, där system grundade på informationsteknik idag fungerar som centrala koordineringssystem.

De tidigare nämnda forskarna Zhao, Dröge och Stank har påvisat att informationsorienterade kompetenser i sig inte är en avgörande faktor för organisationens prestation, däremot kan dessa kompetenser ge stöd åt andra värdeskapande och svårimiterade kompetenser inom värdekedjan, exempelvis i processer där kundorienterade kompetenser har en avgörande roll.⁶⁴ Ett specifikt exempel kan vara inom dagligvaruhandeln där den operativa driften på butiksnivå är beroende av information från logistikfunktionen rörande exempelvis lagertillgångar, tillgångar hos leverantören, beställningstider samt leveransmöjligheter. *Category Management*, som är en vedertagen princip i framförallt Storbritannien, bygger på att sammanföra information i syfte att optimera produktutbudet i butiken med vad kunden efterfrågar. Principen förutsätter en nära relation och en hög interaktion och informationsdelning mellan detaljhandlaren och leverantören. Genom *Category Management* kan detaljhandlaren påverka exempelvis kampanjer, förutse efterfrågan för produkter, samt bedriva en mer effektiv planering.⁶⁵ Detta exempel visar hur informationsorienterad kompetens kan omsättas och ge inflytande över kundorienterade åtgärder. Framförallt visar exemplet att genom samarbete kan olika kompetenser skapa ett större gemensamt värde.

Zhao, Dröge och Stank visar att olika kompetenser kan agera värdeskapande då dessa församman och interagerar, exempelvis då det inom logistikfunktioner förekommer ett informationsflöde som kan förädlas inom flera andra funktioner inom värdekedjan. Man

⁶² Kotzab & Bjerre (2005) *Retailing in a SCM-perspective*. Köpenhamn: Copenhagen Business Press s 75

⁶³ Günther & Meyr (2009) *Supply Chain planning and Advanced Planning Systems*. *OR Spectrum Vol 31* Nr 1 s. 1

⁶⁴ *Ibid* s. 103

⁶⁵ Wagner, Fillis & Johansson (2005). An exploratory study of SME local scouring and supplier development in the grocery retail sector. *International Journal och Retail & Distribution Management*. Vol. 33. Nr. 10. s. 721

visar även att relationsmarknadsföringens principer kan öka möjligheten för dessa funktioner att samverka, samt även leda till en mer kundorienterad helhetssyn inom värdekedjan.

Kort summering av det teoretiska ramverket

Principen om 4P är förlegad och har ersatts med mer relationsinriktade teorier. Värde skapas inte i en linjär process utan är en följd av relationerna i marknadskanalen. Konsumenten sätter värde på att produkten löser ett problem inte på den fysiska produkten. Ny informationsteknik kan hjälpa medlemmarna i leverantörskedjan att förstå sina kunder och insikten om att alla medlemmar i leverantörskedjan påverkar varandra är vital. För att till fullo kunna utnyttja potentialen inom relationsmarknadsföringen krävs det att intressenterna delar såväl makt och kunskap som att man känner ett förtroende för varandra, genom detta kan man nå flera komparativa fördelar gentemot konkurrerande företag. Dagligvaruhandelns logistik är en manifestation av relationer och visar på flera sätt essensen av relationsmarknadsföringen.

Metod

I det följande kapitlet beskrivs undersökningen som ligger till grund för uppsatsen. Här presenteras vilka val vi gjort samt hur vi gått tillväga. Vidare följer även en presentation av de medverkande respondenterna samt källkritik gentemot den utförda undersökningen.

Metodologiska utgångspunkter

Till grund för denna uppsats ligger vårt forskningsmaterial vilket i huvudsak har insamlats genom intervjuer av kvalitativ karaktär med ett flertal personer inom transport- samt dagligvaruhandelsbranschen i Sverige. Undersökningen utfördes utifrån en induktiv ansats, vilket innebär att vi våra undersökningsresultat kopplas tillbaka till de teorier som hör till studieområdet.⁶⁶ Tidigt i arbetsprocessen fastslogs att kvalitativt inriktade intervjuer var den bäst lämpade metoden för informationsinsamling till denna undersökning. Att bedriva kvalitativ forskning innebär att man tar en tolkningsinriktad och konstruktionistisk ståndpunkt vilket innebär att tyngdpunkten ligger på att skapa sig en förståelse för det samspel av individer och företeelser som man undersöker.⁶⁷ Målsättningen är inte att finna absoluta svar på våra frågeställningar utan vår strävan är snarare att vaska fram intressanta poänger, att analysera och diskutera dessa samt föra fram nya och mindre belysta slutsatser i ämnet. Valet av intervju som metodinsamlingsinstrument grundar sig i att vi anser att det alltid är en fördel att utgå från förstahandsinformation från respondenter framför att enbart utgå från publicerat eller annat på förhand färdigställt material, då vi upplever att detta ger insamlingsmaterialet en högre validitet⁶⁸ gentemot vårt syfte. Validitet inom kvalitativ forskning kan sägas innebära att man undersöker det man säger sig göra och utifrån vår tidigare nämnda samspeleinriktade utgångspunkt förefaller intervjuer vara det mest valida mätverktyget. Andra fördelar med intervjuer är att respondenter inte är anonyma, till skillnad från exempelvis enkätundersökningar, vilket kan behjälpa analysarbetet då vi på förhand sitter på en väsentlig del information kring de olika aktörerna och dess verksamheter. Det finns även fördelar av att intervjumaterialet tillåter en mer korrekt jämförelse av olika aktörers åsikter och ställningstagande och därmed är vår förhoppning att dra djupare slutsatser kring frågeställningarna.

⁶⁶ Bryman (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB. s. 22

⁶⁷ Ibid. s. 250

⁶⁸ Ibid s. 86

Resultaten från kvalitativ forskning är ofta knutna till omständigheterna som råder under den specifika undersökningen, varför graden av replikerbarhet ofta är svår att tillgodose. Det är svårt att återskapa exempelvis faktorer som miljöer, kunskapsläge och samspel från en undersökning till en annan, och därför rekommenderas att forskare som upprepar en liknande kvalitativ undersökning går så långt som möjligt in i en liknande roll som tidigare forskare för att förutsättningarna ska vara så lika som möjligt.⁶⁹ Denna undersökning är utifrån vårt kunskapsläge inte tidigare gjord och därför har vi inga tidigare resultat att förhålla vår egen studie till. Vad det gäller undersökningens externa reliabilitet så bedömer vi att undersökningen pekar åt en riktning som är generell för vår undersökningspopulation. Beslutet att välja intervjupersoner både på ledningsnivå samt på butiksnivå grundades i att vi ville kunna uttala oss om dagligvaruhandeln som helhet, inte enbart utifrån lednings- eller butiksnivå. Detta beslut anser vi ökar generaliserbarheten⁷⁰ av våra resultat. Dock är våra resultat givetvis beroende av de intervjupersoner samt de aktörer som har valt att ställa upp, vilket är något som fortsatt forskning i ämnet bör ta hänsyn till.

Ytterligare material har insamlats genom studier av artiklar, notiser samt pressmeddelanden från branschtidningar, dagspress, företagshemsidor samt andra forum på internet. Dessa texter har analyserats och jämförts i enlighet med de krav som ställs på en textanalys av detta slag. Nedan avser vi att mer ingående beskriva våra metodologiska tillvägagångssätt samt vilka resultat vi funnit.

Intervju

Målgrupp och urval

Inledningsvis togs beslutet att fokusera studien mot dagligvaruhandelns perspektiv, med motiveringen att syftet var format utifrån handlarens syn. Dock valde vid med tiden att även involvera producentledet och även att ta transportbranschens perspektiv i beaktande. Detta tillägg gjordes i första hand eftersom vi upplevde problem med att få personer på ledningsnivå hos de svenska dagligvaruhandelsaktörerna att delta i undersökningen. Beslutet att utöka undersökningsgruppen grundade sig i ett behov av ett större intervjuunderlag, men i takt med att vi möttes av positiv respons från flera av de

⁶⁹ Bryman (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB. s. 256

⁷⁰ *Ibid* s. 93

nyttillkomna kontaktpersonerna växte engagemanget att utöka undersökningen. I slutfasen av uppsatsarbetet blev vi kontaktade av en logistikansvarig chef från en av de stora dagligvaruhandelsaktörerna som ställde upp på att delta i en intervju, därmed kunde vi även få in ledningens bild. Efter samråd med vår handledare beslutade vi att även söka efter intervju personer längre ner i hierarkin i dagligvaruhandelskedjorna då detta kunde medföra en mer rättvist färgad bild. Vi kontaktade därför ett antal butikschefer från samma dagligvaruhandelsaktörer som tidigare kontaktats. I efterhand har det visat sig att kontakten med butikscheferna har varit outhärlig och har gett oss mycket intressanta diskussionsfrågor. Även de transport- och tillverkningsaktörer som har valt att ställa upp, har tillfört flera värdefulla poänger.

De dagligvaruhandelsaktörer som valt att delta i denna undersökning är representanter från ICA, COOP, Axfood samt Bergendahlsgruppen. ICA är idag det andra största detaljhandelsföretaget i Norden, COOP Norden är fjärde störst. Intervjuer har genomförts på butikschefnivå för samtliga aktörer. En intervju har utförts på ledningsnivå. Vidare har vi intervjuat representanter för två transport- och logistikföretag, Green Cargo samt Bring Frigoscandia. Green Cargo bedriver miljömärkta transporter med i huvudsak järnvägstransporter samt kompletterande lastbilstransporter och är störst i Sverige inom sitt segment. Bring Frigoscandia är specialiserade på logistiklösningar för mat och näringsämnen och är marknadsledande på så kallad termologistik, det vill säga temperaturreglerad logistik. Intervjuerna inom transportsektorn har genomförts på lednings- och chefsnivå med respondenter med i huvudsak specialiserad kunskap kring intermodala transportlösningar. Ett tillverkningsföretag har även intervjuats i denna uppsats. Vi väljer dock att inte presentera aktörens namn i syfte att skydda respondenten, eftersom denne är ensam om att representera sitt segment. Aktören är ett familjeägt leveransbageri som framförallt opererar i södra Sverige.

Vi väljer att fortsättningsvis anonymisera våra respondenter genom att benämna de olika respondenterna utifrån vilken bransch de tillhör följt av en bokstavsbezeichnung. Butikscheferna för de fyra dagligvaruhandelsaktörerna benämns således Dagligvaruhandel A – D, Transportaktörerna benämns Transportaktör A – B och slutligen benämns tillverkningsaktören Tillverkningsföretag A. När vi refererar till dagligvaruhandelsaktörerna på ledningsnivå benämns dessa Dagligvaruhandelsaktör A - D. Beteckningen följer den beteckning som butikscheferna representerar, det vill säga att

exempelvis dagligvaruhandelaktör A och dagligvaruhandel A representerar samma företag. I det fall där det förekommer två butikschefer från samma dagligvaruhandelsaktör, benämns dessa B samt B2. Intervjuurvalet följer ett bekvämlighetsurval⁷¹ eftersom de personer som tillhörde populationen och var intresserade av att ställa upp, deltog i intervjun. Flera faktorer motiverar detta urval, främst är det lärdomen att det är svårt att få personer ur näringslivet, i synnerhet på högre nivåer, att delta i intervjuer av detta slag. Tidsaspekten är också en avgörande faktor som fick oss att välja de intervjupersoner som vi hade relativt snabbt och enkelt tillgång till.

Frågesammanställning och genomförande

Efter urvalsprocessen, då vi funnit ett rimligt antal intressanta intervjupersoner att delta i undersökningen, fortsatte intervjuförberedelserna med att sammanställa de frågor som väckts hos oss och som vi upplevde kunde föra vår forskning vidare. Olika intervjumallar formades beroende på vilken bransch intervjupersonen representerade. Frågeställningarna strukturerades utifrån tre teman: Logistik, Miljö och Kund. Inom varje tema återfinns ett antal frågor, några mer informationsinriktade och andra mer åsiktsinriktade. Genom denna teknik är vår förhoppning att resultat ger oss en god kausalitet⁷², det vill säga att vi ska kunna förklara bakomliggande skäl till våra resultat. Arbetsgången kan likställas med en semistrukturerad intervju, där man fastställer teman på förhand men ger intervjupersonen stor frihet i att utforma svaren.⁷³ En viss grad av struktur är dock väsentlig vid intervjuer för att inte hamna alltför långt ifrån ämnet, och därför är intervjuguiden av stor vikt då den håller fokus mot vårt syfte.

Genomförandet av intervjuerna bestod i de flesta fall av att vi besökte respondenten på dennes arbetsplats och lät denne själv sätta sig in i frågorna. Risken med att tillåta den flexibilitet som det innebär att intervjua semistrukturerat är framförallt att tillvägagångssättet kan innebära att respondenternas svar skiljer sig betydligt beroende på hur frågorna har ställts och formulerats vid de olika tillfällena. Eftersom intervjuerna är av kvalitativ karaktär innebär detta dock ingen brist eftersom det även kan vara intressant att diskutera hur respondenten väljer att svara. Givetvis finns det alltid ett visst tolkningsutrymme hos respondenten samt att vi vid något tillfälle blev ombedda att förtydliga någon fråga vilket i praktiken kan ha påverkat dennes svar. Ett fåtal intervjuer

⁷¹ Bryman (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB s. 313

⁷² Ibid s. 92

⁷³ Ibid s. 301

genomfördes via e-mail med anledning av att respondenten dels var fysiskt avlägsen och dels på grund av att tidspressen krävde detta. Detta gäller de intervjuer som vi beslutade genomföra en bit in i metodprocessen och handlar alltså om intervjuerna av producent- samt transportrepresentanterna.

Textanalys

De texter som har utgjort en del av informationsinsamlingen till denna uppsats kommer företrädesvis från olika elektroniska fack- och dagstidningar, företagshemsidor samt miljö- och transportorganisationers hemsidor på internet. Materialet har till största del funnits genom sökningar på nyckelord såsom ”miljö”, ”transport”, ”intermodala transporter”, ”miljövänliga transporter”, ”certifiering transport” och så vidare. Vid informationsökning från källor på internet bör man alltid iaktta en större kritisk hållning gentemot materialet då källorna ofta publicerar material fritt och därmed kanske inte har samma kontroll över faktainnehållet som publiceras. Dessutom bör man vid alla informationssökning vara uppmärksam på källans inställning och attityd till ämnet man undersöker, då material och fakta ofta kan vinklas mot den åsikt som publiceringskällan har.

Det material som inhämtats genom textanalys i denna uppsats kommer i största möjliga mån från två eller flera oberoende källor som bekräftat samma uppgifter. På så vis ökar trovärdigheten för att uppgiften stämmer. I de fall då vi funnit information som ej har kunnats bekräftas på annat håll har vi försökt ta hänsyn till källans bakgrund och ställningstagande till informationsmaterialet. I de fall då vi bedömt källan som trovärdig har vi använt oss av informationen.

Källkritik

Vi är medvetna att denna uppsats är präglad av en viss grad av subjektivitet som ofta följer undersökningar av kvalitativ karaktär, eftersom vi som författare själva har möjligheten att belysa och betona det som vi anser relevant. Som tidigare nämnt finns det svårigheter att replikera undersökningen eftersom resultaten kan vara starkt knutna till de personer och sammanhang som rådde då denna undersökning genomfördes. Det krävs att man gör en avvägning i hur detaljrik metodåtergivningen kan tillåtas vara utan att förlora fokus på syftet men vi anser att uppsatsen ger undersökningen en tillräcklig överförbarhet och

pålitlighet.⁷⁴ Vi gör inga anspråk på att resultaten från denna undersökning är direkt generaliserbara⁷⁵ för andra närliggande branscher och segment. Resultat från kvalitativ forskning bör relateras till teori snarare än till populationer.⁷⁶ Våra förhoppningar är dock ändå att resultaten till viss del kan generaliseras över de mellanstora och stora aktörerna inom dagligvaruhandeln i Sverige och även ge en fingervisning om denna grups samarbete och relation till både producent- och transportaktörer, då vårt intervjuurval behandlar flera av de stora aktörerna inom denna population.

⁷⁴ Bryman (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB s. 260

⁷⁵ *Ibid* s. 93

⁷⁶ *Ibid* s. 271

Redovisning

I detta kapitel presenteras det material som genererats av undersökningen, fördelat på ett antal rubriker som kategoriserar de svar som respondenterna avgett. Respondenternas svar är underordnade rubrikerna och följer således inte respektive respondent.

Intermodala transportinitiativ idag

Tidigare i år presenterades nyheten att Coop flyttar en stor del av varustransporterna inom Sverige från lastbil till järnväg genom ett nytt samarbete med Green Cargo. Ordervärdet för det nya avtalet uppgår till cirka 250 miljoner kronor och enligt Coop kommer övergången innebära att koldioxidutsläppen minskar med omkring 8000 ton.⁷⁷ På längre sikt är målsättningen att parterna ska lyckas skapa en gemensam logistiklösning som ska bli ledande i Sverige med hög kostnadseffektivitet och hög grad av miljöhänsyn.⁷⁸ Det treåriga samarbetet innebär att 34 Cooptrailers dagligen kommer att lastas och lossas på kombiterminalen i Helsingborgs Hamn och innebär en minskning med 120 lastbilstransporter per arbetsdag. Således innebär transportavtalet en stor förändring av dagligvaruhandelsaktörens tidigare transportupplägg.

Coop framhåller att fördelen med den nya logistiklösningen innebär en större leveranssäkerhet och kostnadseffektivitet vilket man i slutändan menar kommer kunderna tillgodo.⁷⁹ Totalt minskar Coop sin klimatpåverkan med drygt 10 procent och är ett led i att företaget skrivit på Näringslivets klimatuppdrag där målet är att sänka koldioxidutsläppen med 30 procent fram till 2020.⁸⁰ När det gäller koldioxidutsläppen från godstrafik och godstransporter i Sverige svarar dagligvaruhandeln för en ansenlig del och Coop står för en stor del av de totala utsläppen. Tillsammans med Green Cargo vill man nu gå i frontlinjen när det gäller miljövänliga transporter eftersom man är övertygad om att affärsnytta och aktsamhet om miljön alltid måste gå hand i hand.⁸¹

⁷⁷ Josephsson, A. (2008, 12. december) Coop flyttar över transporter på järnvägen. *Svensk Åkeritidning* [Online] Tillgänglig: www.akeri.se/svensk-akeritidning/nyheter/coop-flyttar-over-transporter-pa-jarnvagen

⁷⁸ Gustafsson, B. (2008, 12. december) Coop flyttar transporter till järnväg. *Trailer*[Online] Tillgänglig: www.trailer.se/news.php?id=4444

⁷⁹ Coop flyttar varustransporter från lastbil till järnväg och inleder ett partnerskap med Green Cargo (2008, 12. december). *My NewsDesk* [Online] Tillgänglig: www.newsdesk.se/view/pressrelease/coop-flyttar-varustransporter-fraan-lastbil-till-jaernvaeg-och-inleder-ett-partnerskap-med-green-cargo-260703

⁸⁰ Josephsson, A. (2008, 12. december)

⁸¹ Belin, S & Idermark, L (2008, 14. december) Coop tar tåget att nå klimatmålen. *Fastighet och bostadsrätt*. [Online] Tillgänglig: www.fastighetochbostadsratt.se/Energi/13604-Coop-tar-taget--att-na-klimatmalen.html

Enligt en undersökning från Naturvårdsverket finns det idag ett starkt intresse från konsumenter att kunna göra klimatsmarta val och 90 % av de tillfrågade uppger att de kan tänka sig att välja en miljövänlig produkt för att minska koldioxidutsläppen även om den är dyrare. Detta tyder på att miljöhänsyn sannolikt kan vara en rejäl konkurrensfördel och även Green Cargo menar att man från sina kunder har märkt av en tydlig konkurrensfördel av att vara ledande inom hållbar utveckling.⁸²

Respondenterna om miljömässiga aspekter

Dagligvaruhandelsaktör A medger att dagens lastbilstransporter innebär en nackdel ur miljöaspekter och för att minska miljöbelastningen försöker man att undvika att köra tomma lastbilar.⁸³ Dagligvaruhandelsaktör B anser att miljö- såväl som kostnadsfördelar är de huvudsakliga incitamenten till att utnyttja intermodala transporter. Man lyfter vidare fram att det, ur ett samhällsperspektiv, finns ett behov av att vägtrafikens miljöpåverkan minskar. Som miljöprofilerad aktör ser man därmed en mer miljömedveten transportprodukt som ett stort steg i ledet mot att ytterligare stärka sin nuvarande profil.

Dagligvaruhandel A bedömer att miljöfrågor har en avgörande påverkan på konsumenters val av produkter, men dock inte en lika stor påverkan vid konsumenters val av butiker. Man tror inte heller att eventuella miljöutmärkelser för butikers transportlösningar ökar konsumentens påverkan på val av butik. Även tillverkningsföretag A håller med i att miljöfrågor har en påverkan på konsumenters val av produkter, men inte vid valet av butik. Denna respondent är dock ensam om att anse att utmärkelser för miljövänliga transporter har en hög påverkan på konsumenters val av butik. Dagligvaruhandel D tror att miljöfrågor i vissa fall har en avgörande påverkan på vilka val konsumenter gör när det gäller val av produkter. Butikschefen menar att just dennes butik har en stor andel nysvenska kunder och tror att detta faktum kan vara en anledning till att detta inte har en så stor påverkan just här, dock har man märkt en större skillnad i butiker i andra städer där kunddemografin ser annorlunda ut. Butikschefen tror vidare inte att certifieringar, intyg och märkningar som lyfter fram miljövänliga transportlösningar har någon påverkan på konsumenters val av butiker. Även dagligvaruhandel C bedömer att miljöfrågor delvis har en avgörande roll för konsumenters val av både butik och produkter, men anser även de att miljövänliga transportutmärkelser har en låg påverkan på konsumenters val av butik.

⁸² Belin, S & Idermark, L (2008, 14. december)

⁸³ Thulin, L. (2008, 30. okt). Jag vill få alla att gå åt rätt håll. *Fri köpenskap* [Online]
Tillgänglig: www.fri-kopenskap.se/zino.aspx?articleID=30261

Dagligvaruhandel B menar att dessa former av utmärkelser förmodligen har en låg till ingen påverkan på konsumenter, men menar däremot att den generella konsumentbilden av olika dagligvaruhandelskedjor har en påverkan över var, och även vilka produkter, man handlar. Butikschefen gör bedömningen att 7 av 10 konsumenter förknippar den egna kedjan med miljömedvetenhet, eftersom man är marknadsledande på ekologiska produkter med 60 % av marknaden av dessa produkter. Dagligvaruhandel B2 anser inte att miljöfrågor har en avgörande påverkan på konsumenters val av varken butik eller produkt, och man anser även att miljöutmärkelser och certifiering har låg påverkan på konsumentens val. Uttalandet är intressant med tanke på att dagligvaruhandelskedjan har en stark miljöprofilering.

Transportföretag A, som i huvudsak bedriver järnvägstransporter, anser att miljöfördelar är anledningen till att dagligvaruhandelsaktörer vänder sig till dem för transportlösningar. Man menar att marknadens syn har förändrats, tidigare konkurrerade man enbart genom pris men idag ser man en tendens mot en ökad miljömedvetenhet hos kunder vilket ger företaget konkurrensfördelar mot framförallt biltransporter. Man tror vidare att miljöutmärkelser för transporter har en hög påverkan på handelsaktörers val av transportlösningar. Transportföretag A tror definitivt att man som intermodal transportör kommer att öka andelen samarbeten med dagligvaruhandeln i framtiden. Man framhåller miljöfördelar som en stor dragkraft till denna ökning då dagligvaruhandeln uppvisar ett starkare driv i miljöfrågor jämfört med andra branscher. Man tror vidare att miljöfrågor generellt spelar en större roll inom dagligvaruhandeln eftersom det ur profileringssynpunkt kan stärka handlarens varumärke. Man upplever en klart ökad efterfrågan på sin produkt från dagligvaruhandeln i dagsläget och man tror att miljövänlighet har en hög påverkan på handelsaktörers transportval.

Respondenterna om relationer

Dagligvaruhandelsaktör B framhåller på ett tydligt sätt att aktörens samarbeten har en långsiktig inriktning då man menar att kortsiktighet är oekonomiskt. Vidare anser man sig ha goda valmöjligheter vid val av transportpartners och att man i hög grad kan påverka villkoren för dessa transporter. Dock anger man att den viktigaste faktorn vid kontraktering

av transportpartner är att avtalet regleras utifrån deras villkor samt att det medför låga kostnader. Som butikschef på dagligvaruhandel D kan denne endast påverka 5 % av butikens sortiment, och oberoende leverantörer måste godkännas av kedjeledningen innan dessa kontrakteras, oavsett om leverantören tillhandahåller en mer miljövänlig transportlösning. Butikschefen på dagligvaruhandel C anser sig i princip inte ha någon påverkan på butikens sortiment eller valet av oberoende leverantörer, utom möjligtvis över de lokala leverantörerna. Denne förklarar detta med att det krävs en noggrann kontroll av certifieringar och andra aspekter vid val av leverantör, särskilt utländska, och att det är en alltför stor arbetsbörda för varje butikschef att ansvara för. Därför görs detta centralt i kedjan. Dagligvaruhandel B menar att minst 80 % av sortimentet utgörs av ett grundsortiment som är samma för alla butiker. Butikschefen kan sedan själv besluta över tilläggsortimenter på maximalt 20 %, vilken han själv anser är en relativt stor andel. Alla oberoende leverantörer skall godkännas av kedjeledningen, men butikschefen menar att han själv har möjligheten att byta mellan lokala leverantörer utan centralt godkännande. Dagligvaruhandel B2 menar att de kan påverka 95 % av butikens produktutbud. Dock måste nya leverantörer alltid godkännas av kedjeledningen och det finns inga garantier för att ett mer miljömedvetet transportalternativ väljs framför ett annat alternativ. Dagligvaruhandel A skiljer sig markant från mängden i denna fråga då butikschefen menar att denne kan påverka nästan hela sortimentet. Man menar vidare att man har möjligheten att själva välja helt oberoende leverantörer, men säger samtidigt att om kedjan invänder mot detta så brukar man rätta sig efter kedjeledningen.

Dagligvaruhandel A anger att 85 % av butikens produkter beställs och transporteras av kedjan. Dagligvaruhandel D anger 80 %, dagligvaruhandel C 60 %, dagligvaruhandel B anger 90 % och dagligvaruhandel B2 75 % på samma fråga. Alla tillfrågade butikschefer menar att det övriga sortimentet som inte styrs av kedjan i samtliga fall utgörs av dricka, bröd, mejeri och i vissa fall frukt och grönt, samt en mindre andel, ofta runt 5 % av lokala leverantörer.

Tillverkningsföretag A anger att de inte kan uppskatta en ungefärlig siffra för hur stor marknadsandel denne har i en normal dagligvaruhandel. De menar vidare att de endast har en mycket liten påverkansmöjlighet över vilket sortiment butikerna tar in, men menar också att denna påverkan är betydelsefull. Man har ingen rätt att marknadsföra valfria produkter i butiken utan butiksledningens godkännande. Enligt tillverkningsföretag A har

butikerna själva möjligheten att besluta över vilka produkter som tas in, och behöver således inte godkännas av kedjeledningen. Transportföretag A anser att maktförhållandet gentemot dagligvaruhandelskunder är förskjutet jämfört med företagets traditionella kunder inom basindustrinäringen. Man anser att dagligvaruhandeln ställer förhållandevis höga krav och detta beror på att man upplever att dagligvaruhandelskunder är mer känsliga för störningar. Transportaktören måste alltså kunna erbjuda en mer avancerad och precis transportlösning som kan säkerställa att godset anländer oskadat och under överenskommen tidpunkt när man sluter avtal med dagligvaruhandelskunder. Sannolikt tar transportaktören ut ett högre pris för denna mer förfinade transportprodukt som man erbjuder dagligvaruhandelskunder jämfört med den traditionella transportprodukt som man erbjuder exempelvis basindustrinäringen, eftersom den är mer kostsam att kontrollera och säkerställa.

Respondenterna om logistik och intermodala transporter

Dagligvaruhandelsaktör A har en av Sveriges största logistikapparater med egna lastbilar och regionala lager, och anser att detta är en fördel då lastbilarna alltid går fyllda och således är kostnadseffektiva. Logistikchefen ser det som sin uppgift att i första hand se till att butikerna får god service. Först därefter kommer frågor kring kostnadseffektivitet och miljöhänsyn.⁸⁴ Man ser en framtid för de intermodala transportererna men anser att det kvarstår stora problem med dessa. ”det är svårt att klara kylan i transportererna och skakningarna är större på järnväg än på väg” säger logistikchefen. Dagligvaruhandelsaktör B menar att mer än 90 % av de transporter som sker mellan leverantör och terminal, samt transporter mellan olika terminaler, är upphandlade från transportaktörer. Det huvudsakliga transportmedlet är idag lastbil, men man har under innevarande år slutit ett avtal som innebär att allt fler transporter kommer att utföras med andra transportmedel. Man ställer sig slutligen även mycket positiv till intermodala transporter inom dagligvaruhandeln men menar att tillgången till järnvägsspår samt tidsaspekten är transportmedlets huvudsakliga nackdelar idag. Respondenten efterfrågar därför utbyggnader av järnvägsnätet utifrån både ett kapacitets- och snabbhetsperspektiv.

⁸⁴ Thulin, L. (2008, 30. okt).

Samtliga av våra respondenter från dagligvaruhandeln samt tillverkningsföretag A prioriterar pålitlighet högst vad det gäller leveranser, att leveransen garanterar att varan finns i butiken när kunden efterfrågar denne. Dagligvaruhandel C samt tillverkningsföretag A anger dock också miljömedvetenhet som en viktig prioritet vid leveranser. Dagligvaruhandel A, C samt D är överrens om att just-in-time-leveranser är den mest effektiva lagerhållningsprincipen. Dagligvaruhandel B, B2 samt tillverkningsföretag A menar dock att effektivast lagerhållning sker i ett centrallager där varorna distribueras via distributionscentraler. Transportföretag A menar att deras intermodala transporter av dagligvaror är en klar konkurrensfördel eftersom man har en unik leveransprecision inom branschen för godsjärnvägstransporter, vilket innebär att 95 % av leveranserna anländer i avtalad tid till kunden. Nackdelar med intermodala transporter på järnväg är att man bara kan köra i en dimension. Detta innebär att långsamtgående eller stillastående tåg längs banan inte kan köras om, vilket ökar sårbarheten för försenade leveranser. Denna sårbarhet blir extra känslig för dagligvaruhandelsprodukter som är beroende av en hög pålitlighet. Företaget bedömer att det inledda samarbetet med en stor svensk dagligvaruhandelsaktör kan vara inkörsporten till fler samarbeten inom detta kundsegment.

Transportföretag A anser att en av de huvudsakliga utmaningarna med intermodala transportlösningar för dagligvaruhandeln är att bättre matcha ledtiderna till de krav som dagligvaruhandeln ställer. Man menar att transporttiderna i sig inte är det stora problemet utan att det handlar mer om att anpassa avgångs- och ankomsttider som passar de system som dagligvaruhandeln byggt upp. Om man för en närmare diskussion med dagligvaruhandelskunden får man större möjlighet att skapa fungerande lösningar utan att kvalitet eller servicegrad försämras av transporten och därmed kan man bättre överkomma problemet kring den försämrade flexibiliteten som järnvägstransporter innebär.

Transportföretag B menar att intermodala transporter inom dagligvaruhandeln kan innebära minde utsläpp eftersom transporten har en större kapacitet. I dagsläget är dock transporterna mer statiska och mindre flexibla jämfört med traditionella transporter och en förutsättning för att man ska kunna tillgodose dagligvaruhandelns behov är att transportnoderna byggs ut och att det blir fler och längre ”last mile” transporter till slutkonsumenten, det vill säga vägtransporten mellan distributionscentral och butik. Transportföretag B tror på ett framtida ökat samarbete med dagligvaruhandelsaktörer, trots att man idag bedriver mestadels lastbilstransporter. Man anser vidare att den främsta

faktorn till att man anlitas av dagligvaruhandelsaktörer är goda relationer företagen emellan. Man tror att en generellt sett ökad miljömedvetenhet har påverkat aktörers val av transportlösningar men att möjligheten till att certifieras och utmärkas för miljövänliga transportval har låg påverkan på aktörernas val.

Analys

I kapitlet analyseras det redovisade materialet som insamlats genom den empiriska undersökningen. De tidigare teoriavsnitten samt även bakgrundsmaterialet möter här undersökningsresultaten och överrensstämmelser samt olikheter mellan dessa bekräftas och analyseras.

Analys av miljömässiga aspekter

Vi har genom undersökningen påvisat att en rejäl majoritet av respondenterna anser att miljöaspekter har en klar påverkan på konsumenter. I de flesta fall menar man att miljöfrågor styr konsumentens produktval. Det kan således slås fast att det i dagligvaruhandeln finns en tro på att miljöaspekter har en påverkan på de val som konsumenter gör. Man kan utläsa att dagligvaruhandeln idag anser sig ha ett så pass brett utbud att oavsett vilken butik konsumenten besöker så finns där produkter framtagna med miljöhänsyn. Miljövalet sker således snarare vid butikshyllan än hemma på parkeringsplatsen. Miljöhänsyn har i större utsträckning blivit ett konkurrensmedel och framförallt ekologiska produktlinjer i kedjans namn har ökat vilket kan innebära en möjlighet att stärka både kedjans miljöprofil och försäljningsvinsten. Dagligvaruhandelsaktör B har, som pionjär i Sverige på dagens marknad, tagit fasta på möjligheterna till intermodala transporter. Man uppger själv att ekonomiska skäl ligger bakom beslutet och man avser ersätta 120 lastbilstransporter per arbetsdag med denna lösning. Denna logistiklösning kan ytterligare förstärka kedjans starka miljöprofil. I en bransch där de flesta aktörer har tagit steg mot en mer miljöinriktad verksamhet tyder det nyligen slutna transportsamarbetet på att man känner av att konkurrensen har hårdnat inom ett område som man under lång tid har kontrollerat. Det är intressant att se hur en miljöprofil, i takt med att konkurrensen hårdnar, kan utvecklas och finna nya vägar och därmed genomsyra andra delar av organisationen. Butikschefen i dagligvaruhandel B menar att det snarare är dagligvaruhandelskedjas generella image som påverkar konsumentens val, och ovan beskrivna transportsamarbete visar just hur man kan miljöprofilera verksamheten som helhet.

Synen på huruvida utmärkelser för miljövänliga transporter har en påverkan på konsumenten är mer divergerad. Överlag anser man att utmärkelser har en låg påverkan på konsumentens beslut. Dagligvaruhandel B menar dock att helhetsbilden har betydelse,

enligt diskussionen ovan. Tillverkningsföretag A menar däremot att miljövänliga transporter har en hög påverkan på konsumenten. Resultatet kan grunda sig i att transporter är en ännu mer väsentlig del av verksamheten för ett tillverkningsföretag, och blir därför oftare en aspekt att bedöma företaget efter, vilket kan vara anledningen till att man anser att miljömärkningar för transporter har en större påverkansgrad hos konsumenter.

Analys av maktförhållanden och relationer

Nästintill samtliga respondenter från dagligvaruhandeln anger att de har liten eller ingen egen påverkan över butikens sortiment eller val av leverantörer. Dessa beslut tas centralt och skall alltså godkännas av respektive kedjeledning, dagligvaruhandel C anger att skälet till detta är att det krävs en noggrann kontroll av samarbetspartnern innan avtal kan slutas. Dagligvaruhandel A skiljer sig från övriga mängden genom att man har påverkan över i princip hela sortimentet och väljer i princip fritt vilka leverantörer som skall anlitas.

Vår undersökning visar vidare att majoriteten av dagligvaruhandlarna står under stark kontroll ifrån kedjeledningen, systemet är hierarkiskt. Ur ett relationsperspektiv som fokuserar på nätverksskapande strukturer, finns det hinder för att agera genuint relationsinriktat under en sådan centralstyrning då det krävs en plattare organisation där varje enhet kan agera utifrån sina egna förutsättningar.⁸⁵ Strukturen som förekommer i många av de stora dagligvaruhandelskedjorna i Sverige, är snarare inåtvänd och strikt jämfört med nätverksorganisationens utåtriktade och flexibla natur. Detta sätt att organisera verksamheten främjar å ena sidan stordriftsfördelar och kontroll, men motverkar samtidigt butikens möjlighet att verka relationsinriktat både gentemot leverantörer och gentemot konsumenter. Relationsteoretiker menar att det är viktigt att ha så kallade åtagande med ansikten i den betydelsen att relationsskapande sker genom social interaktion.⁸⁶ Detta främjas inte av att en central makt kontrollerar enhetens alla förehavanden.

Vår respondent från tillverkningsbranschen anger att företaget endast har en liten påverkansmöjlighet över vilket sortiment kunderna tar in, och att man inte har möjlighet att själva välja vilka produkter som ska marknadsföras. Det finns således en maktförskjutning mot att dagligvaruhandeln har en större makt i leverantörskedjan än tillverkarna har. Detta

⁸⁵ Bryson, Daniels & Warf (2004) s. 39

⁸⁶ Giddens (2002) s. 81

faktum är välkänt och bevisas bland annat i en undersökning ifrån brittiska Sustainable Food Commission⁸⁷. Det är dock av vikt att man inom en försörjningskedja ser medlemmarna som partners. En av förutsättningarna för nyare logistikteorier är att information delas mellan intressenterna och att alla verkar på lika villkor.⁸⁸ Dagligvaruhandelsaktör B uppger dock att långsiktiga relationer med samarbetspartners är att föredra, vilket tyder på att man har sett vinsten i flera av de aspekter som relationsmarknadsföringen förespråkar.

Analys av logistik och intermodala transporter

Samtliga respondenter från dagligvaruhandeln anger att majoriteten av butikens produkter beställs och transporteras av kedjan. I dessa fall passerar produkterna dagligvaruhandelskedjans distributionscentral där varorna samlas, packas och transporteras till varje butik. Resultatet stämmer överens med teoretiska undersökningar som menar att dagligvaruhandeln präglats av en utveckling mot konsolidering som innebär att handelsaktören får större kontroll och även stordriftsfördelar.⁸⁹ Strategin innebär att man möjliggör en mer friktionsfri varuhantering. Genom att kedjan har en eller flera samlade enheter i form av distributionscentraler som hanterar alla varor, kan man utnyttja EDI-system för att hantera all denna information.⁹⁰ Genom olika ECR-system såsom EpoS kan försäljningsdata sammanlänkas till logistik- och leverantörsenheterna och på så sätt kan i hela systemet i princip vara självgående.⁹¹ Att dagligvaruhandelskedjan själva sköter varuhanteringen innebär således inte bara skalfördelar utan kan med hjälp av informationsteknik leda till kontrollfördelar och minskade kostnader för hanteringen av varuflödet.

I de fall som sortimentet inte levereras av dagligvaruhandelskedjan vilket vanligtvis innefattar drycker, mejeriprodukter, bröd samt frukt och grönt. Leveranser av denna typ faller utanför dagligvaruhandelskedjans kontroll. I dessa fall är maktförhållandet är förskjutet mot att tillverkaren kan påverka mer. En del av förklaringen till detta kan ligga i att dessa leverantörer, vilka ofta utgörs av bryggerier och mejeriproducenter, är stora och mäktiga aktörer som i många fall är marknadsledande. Det tycks vara så att endast de

⁸⁷ Sustainable Food Commission(2008).Green, Healthy and Fair. A review of government's role in supporting sustainable supermarket food. [Online]

Tillgänglig: sd-commission.org.uk/publications/downloads/GreenHealthyAndFair.pdf. 6

⁸⁸ Wang, Fu & Wang (2006) s. 2267

⁸⁹ Kaufman (2000) s. 20-21

⁹⁰ Bryson, Daniels & Warf (2004) s. 429

⁹¹ McGoldrick (2002) s. 301

största aktörerna har resurser nog att bryta sig ut ifrån dagligvaruhandelns kontroll, medan mindre aktörer får finna sig i att vara under kontroll av en kedjeledning som i många fall sätter spelreglerna.

Alla respondenter prioriterar pålitlighet högst när det gäller leveranser och två respondenter påpekar även att miljömedvetenhet som en viktig faktor vid transporter. Det förefaller högst rimligt att tillförlitligheten, att varorna finns på plats när kunden eftersträvar den, är av högsta prioritet för samtliga aktörer. Såväl handels- som tillverknings- och transportbranschen har på ett eller annat sätt på senare tid utvecklats mot mer effektiviserade, kontrollerade och kvalitetssäkrade arbetsrutiner. Kraven på aktörerna ökar ständigt och relationsbildningar mellan aktörerna görs ofta med anledning av att man vill säkerställa dessa faktorer.⁹²

Transportföretag A visar genom sina svar att man är medveten om riskerna med försenade transporter, järnvägen är väldigt sårbar då man ser på den ur ett Just In Time-perspektiv eftersom man enbart kan köra i en dimension. Eftersom lagringen sker under transporten kan det då det handlar om färskvaror vara förödande med ett längre stopp. Då intermodala transporter i grundläget är relativt långsamma kan detta vara en barriär mot dagligvaruhandelns krav på pålitlighet.⁹³ Man kan i nuläget slå fast att de flesta dagligvaruhandlarna värdesätter Just In Time-principer vid lagerhållning. Detta innebär att butikerna inte behöver ha ett stort och kostsamt lagerutrymme utan lagring sker i varustransporten till butiken. Risker ligger därmed på transportören i detta fall. Dock innebär strategin en kalkylerad risk för dagligvaruhandeln eftersom Just In Time kan vara känsligt för externa störningar.⁹⁴ När systemet fungerar gynnas alla parter, men vid störningar uppstår ett gap mellan dagligvaruhandelns förväntningar på pålitlighet och leverantörernas förmåga att leverera. Ett antal respondenter svarar trots allt att man föredrar att den största lagerhållningen sker i traditionella lager via distributionscentraler, då man anser att detta kan vara en komparativ fördel ur förtroendehänseende. Mycket små butiksaktörer klarar inte av att ha en relation med varje leverantör och är således beroende av att samarbeta med distributionscentraler.

⁹² Jmf med Wrigley (2001), Kaufman (2000), Bourlakis & Bourlakis (2005)

⁹³ Pourakbar, Sleptchenko & Dekker (2009) s. 40

⁹⁴ Wong & Johansen (2006) s. 112

Slutsatser

Nedan presenteras essensen av vad denna uppsats har bidragit till. Här förstärks de huvudsakliga poängerna som vi funnit genom vår undersökning.

I Sverige, såväl som internationellt har dagligvarubranschen koncentrerats, aktörerna växer i storlek och minskar i antal. Informationsteknikens utveckling har möjliggjort denna konsolidering då man idag har möjligheten att på distans behålla en strikt kontroll över verksamheten. Huvudidén bakom teknikutvecklingen är snarast att främja relationer men följden har istället blivit mera hierarkiskt styrda organisationer.

I dagligvaruhandelns relationsmarknadsföringsprinciper framhålls ofta att relationen skapas mellan butik och konsument och upprätthålls på plats i själva servicemötet. Dagligvaruhandelns verklighet visar dock att butiken i många fall inte kan forma sitt serviceerbjudande till någon större del, utan är hänvisad till att agera utifrån vad som bestäms av en central ledning. Detta kan inte anses främja ett verkligt relationsbyggande med kunder och leverantörer.

I vår undersökning har vi noterat en tendens till att mindre tillverkningsaktörer har en liten påverkan på vilka produkter som handelsaktören tar in och marknadsför. Detta tyder på att aktörer i leverantörskedjan inte agerar på lika villkor. Det har tidigare slagits fast att en leverantörskedja fungerar optimalt då alla inblandade aktörer ser hela ledet som en enhetlig process med lika rättigheter och ansvar.

Idag finns det tveksamheter till om intermodala transportlösningar kan leva upp till de krav gällande effektivitet, kvalitet och leveranssäkerhet som dagligvaruhandeln har på sina transportpartners. Det pågående samarbetet mellan en dagligvaruhandelsaktör och en järnvägsaktör är det första av sitt slag i Sverige och är därför förbundet med stor osäkerhet och ett stort risktagande. Riskerna kommer framförallt utifrån de transaktionskostnader som uppkommer för att upprätthålla och övervaka samarbetet, samt de eventuella kostnader som tillkommer om avtalet inte lever upp till de uppställda kraven. Detta är något som bör tas i beaktande av andra aktörer som planerar att förändra sin logistik mot ett intermodalt upplägg.

Miljöaspekter, såsom hur varor är framställda och transporterade, är viktiga frågor för konsumenter och således måste dagligvaruhandeln erkänna det symbolvärde som miljöcertifikat och andra symboler har ute på marknaden. Dagligvaruhandelns roll är att överbrygga gapet mellan konsument och tillverkare och detta görs bäst genom att minska de transaktionskostnader som konsumenten har då denne på egen hand måste söka efter alternativ som är bra ur miljöhänseende. Eftersom konsumenter i större utsträckning efterfrågar miljöhänsyn finns det tydliga incitament hos dagligvaruhandeln att leva upp till kraven.

Miljömedvetenhet har i denna undersökning fungerat som en markör för att flera faktorer kan vara avgörande för hur väl ett samarbete fortlöper. En aktör med en tydlig profil riskerar att ständigt vara i allmänhetens blickfång. Ur imagesynpunkt kan det således vara av vikt att aktörer tar i beaktande vilka policys och värderingar som eventuella samarbetspartner innehar och står för.

Vår undersökning visar att miljöcertifieringar och andra miljövänliga symbolvärden är av större vikt längre bak i leverantörskedjan, det vill säga i tillverknings- och transportledet. Dagligvaruhandeln ställer i större utsträckning krav på att samarbetspartners från dessa led miljöcertifieras eftersom man har ett intresse av att framhålla sig själv som miljömedveten enligt slutsatsen ovan. Detta kan exemplifiera maktförhållandet i kedjan då dagligvaruhandeln på detta sätt dikterar förutsättningarna för samarbetet. Då dagligvaruhandeln ofta efterfrågar miljöcertifierade samarbetspartners blir certifieringen en tillträdesbarriär för andra aktörer där endast de aktörer som uppfyller kraven bereds tillträde till samarbete.

Diskussion

I detta kapitel lyfts slutsatserna i ett vidare perspektiv och de diskuteras utifrån andra aspekter än enbart de som tidigare presenterats.

I dagens postfordistiska samhälle framhålls ofta att gamla organisationsstrukturer har brutits ner; hierarkin har gett vika för nätverksstrukturer och decentralisering och makten och kunskapen ligger idag på de personer och enheter som befinner sig närmast kunden. Denna undersökning pekar dock på att sanningen kan vara en annan.

Dagligvaruhandelsenheterna lämnas att följa de direktiv som ges centralt, och har liten möjlighet att påverka den egna verksamheten.. Särskilt tydligt framhålls detta i relationen med andra aktörer på marknaden. Kontraktering av dessa sker centralt vilket vi menar underminerar möjligheterna till nära relationsskapande mellan handlaren och aktörerna. Service Management-forskningen vidhåller att nära relationer är värdeskapande eftersom det bland annat främjar förtroende, gemenskap, engagemang och långsiktighet mellan parterna. Faktumet att dagligvaruhandeln idag är hårt konkurrensutsatt av både nationella som internationella aktörer belyser ytterligare vikten av nära relationer. Den lokala butiken har idag inte möjlighet att verka verkligt relationsskapande utan får förlita sig på ledningens beslut, vilket kan leda till en ökad distans i relationen till både kund och leverantör.

I dagligvaruhandeln ser vi idag en ökad användning av system för informationsinsamling; såväl i tillverkning som vid lagerhållning, leveranser och försäljning. Allt för att aktören skall veta så mycket som möjligt om verksamheten så tidigt som möjligt. I takt med att tekniken blir mer avancerad kan detta innebära ökade möjligheter för att intermodala transportlösningar slår sig in på marknaden som ett transportalternativ. Eftersom intermodaltransporter idag kan vara tidsödande krävs att handelsaktören har möjlighet att planera i ett tidigt skede så att leveranser sker när kunden efterfrågar varan. I takt med ett ökat informationsunderlag ökar även handlarens möjlighet att planera verksamheten.

Vi kan se ökade möjligheter för intermodala transportalternativ. Detta kräver dock statliga satsningar på en ökad kapacitet för godstrafik i landet. Många av de svårigheter som

systemet brottas med när det kommer till att hantera dagligvaruhandelns transportbehov hade fått en lösning med fler spår. Undersökningen har visat att dagligvaruhandelns stora krav på precisionssäkra leveranser av varor till butiken när kunden efterfrågar denne, innebär en nackdel för intermodala transporters genomslagskraft på marknaden. Dock kan man se att precisionskraven minskar när det handlar om transporten mellan leverantör och distributionscentral, eftersom distributionscentralen har en viss lagerhållning i sin funktion som omlastningscentral.

Dagligvaruhandeln tenderar idag att i allt större utsträckning förlita sig på de tekniska systemen, när det kommer till dess relationsskapande möjligheter. Värdet av den sociala interaktionen mellan butik och konsument bör inte komma i skymundan eftersom det är denna kontakt som konsumenten i flera fall värdesätter. Servicemötet är en väsentlig del av kundens upplevelse i butiken och kan inte ersättas av teknik.

Vi har i vår undersökning sett exempel på en dagligvaruhandelsaktör som genom ett uthålligt miljöarbete utvecklat en stark image av miljömedvetenhet vilken innebär konkurrensfördelar inom detta segment. Detta visar på att aktörens uppträdande får direkta konsekvenser på konsumentens inställning och val. Det är således av vikt att dagligvaruhandeln inser sin egen roll som skyltfönster gentemot samhälle och konsument och inte enbart förlitar sig på de andra aktörerna i leverantörskedjan då det kommer till att agera miljömedvetet.

Slutligen kan man diskutera i vilken utsträckning de relationsteorier som Service Management förespråkar efterlevs och får genomslag då det i praktiken kan vara svårt att se den egna organisationens vinning i att agera verkligt relationsbyggande på en marknad som är under ständig förändring. Alltför ofta tycks den egna direkta vinstmaximeringen ligga till grund för organisationens beslut framför att se till ett värdeskapande över lång sikt.

Summering

Syftet med denna uppsats har varit att utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv beskriva de relationer som finns mellan aktörer i dagligvaruhandelns leverantörskedja, med utgångspunkt från dagligvaruhandelsaktören och med fokus på logistik och transport. Undersökningen är genomförd utifrån antagandet att miljöaspekter har fått en framskjuten roll och därigenom ställer nya krav på dagligvaruhandelns transportlösningar.

Våra frågeställningar har varit:

- Hur ser en svensk dagligvaruhandels logistiska relationer ut och hur fungerar dessa?
- Vilka möjligheter och/eller hinder finns att, genom intermodala transportlösningar, skapa ett mer miljömässigt transportled inom dagligvaruhandeln.
Samt även:
- Vilka faktorer påverkar dagligvaruhandelns möjligheter att på butiks nivå agera relationsskapande gentemot sina aktörer?

En genomgång av hur dagligvaruhandelsbranschen ser ut i Sverige idag utgör bakgrunden till denna uppsats. I detta följer även en presentation av hur transportlösningar idag har utvecklats ur miljöhänsyn och där *intermodala transportlösningar* växt fram som ett nytt alternativ till dagligvaruhandelns transportbehov.

Våra teoretiska utgångspunkter grundar sig på Service Managementforskning vilken betonar relationsmarknadsföring som en central faktor för värdeskapande i aktörers verksamhet. I detta följer *förtroende* som ett relevant begrepp för att diskutera samarbetsförmågan mellan aktörerna. Aktörernas relationsåtaganden speglas även utåt och därmed blir det även aktuellt att diskutera hur samhället och konsumenten kan tänkas uppleva detta.

Vår empiriska undersökning består av intervjuer på butikschefsnivå med ett antal aktörer från dagligvaruhandeln. Vidare har även representanter från ett tillverkningsföretag samt två större transportaktörer intervjuats på ledningsnivå. Information har även samlats in genom textanalyser av diverse elektroniska tidningsartiklar samt pressmeddelanden.

Vår undersökning visar att dagligvaruhandeln har ett flertal relationer att ta hänsyn till, inte minst bakåt i leverantörskedjan och att det skiljer sig avsevärt i hur man behandlar dessa, ofta är detta beroende på leverantörens storlek vilket inte kan anses vara riktigt ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv eftersom det inom denna teoretiska riktning betonas att alla relationer är viktiga.

Våra slutsatser visar vidare att vissa relationsfrämjande åtgärder, i form av ny teknik i handeln, inte enbart stödjer relationsbyggandet. Tekniken har också gett upphov till hierarkiska organisationer som snarare motverkar relationsbyggandet på butiksnivå. Miljöfrågor är relevanta aspekter att hänsyn till och dagligvaruhandeln bör betona sin egen roll i dessa frågor. Huruvida dagligvaruhandelns transporter kan leva upp till de ökade miljökraven bör således få en ökad betydelse framöver och intermodala transportlösningar har redan gjort entré inom branschen. Det tycks dock finnas ett antal svårigheter i hur dessa transporter kan leva upp till de höga krav som dagligvaruhandeln ställer, och dessa problem kan tänkas bli viktiga prioriteringar för järnvägsbranschen och från statligt håll inom en snar framtid.

Reflektioner

Efter att i fyra år studerat Service Management och fått möjlighet att ta del av den senaste forskningen inom ämnet, är det intressant att undersöka huruvida detta synsätt verkligen fungerar i praktiken. Vår uppsats har därför tagit upp något av det mest grundläggande resonemang som finns inom ämnesområdet; relationer. Utifrån vår undersökning kan man sluta sig till att man inte inom alla områden arbetar fullt ut utifrån dessa principer, utan man har i mångt och mycket ”plockat russinen ur kakan” i syfte att maximera sin egen vinning. Makten i de leverantörskedjor som vi undersökt har till en övervägande del legat hos dagligvaruhandelskedjorna och de ställer mycket höga krav på sina leverantörer. Syftet med detta är inte, utifrån vad vi tror, att på bästa sätt tillfredsställa sina kunder utan att mer att förstärka sina egna möjligheter. Den nya teknik som används för att förstärka relationerna både mot konsumenter och mot leverantörer fungerar väl då den används som en del i serviceerbjudandet, den får dock inte helt ersätta den personliga kontakten mellan butik och konsument.

Vi har upplevt vissa svårigheter i att få tillgång till dagligvaruhandlarnas chefsnivåer. Inte så mycket att etablera kontakt med dem, vilket varit förhållandevis enkelt, som att få dessa personer att prioritera våra frågeställningar i sitt arbete. Flera personer i beslutsfattande ställning lovade oss att återkomma men hörde inte av sig trots återkommande påminnelser, medan några helt enkelt svarat att man inte kan prioritera våra frågor eftersom man har mycket annat att göra. Dessa svar och ickesvar gör att man kan fundera över vilken status vår utbildning, som är en av de få detaljhandelsutbildningar som finns på universitetsnivå, verkligen har i branschen.

Efter att ha mött ett flertal så kallade gatekeepers över telefon och via informationsavdelningar bestämde vi, då det skulle ställas frågor på butikschefsnivå, att ändra taktik. Vi besökte butikerna utan att ha beställt tid i förväg och fick därigenom direkt kontakt med butikschefer i de fyra största dagligvaruhandelskedjorna. Vi är mycket tacksamma för att dessa personer kunde ställa upp. Deras svar gav oss en vidare syn på dagligvaruhandelns relationer.

Ämnesområdet vi undersökt är stort och det finns ett flertal andra undersökningar som kan göras. Bland annat skulle man i framtiden bättre och djupare undersöka effektiviteten i

leverantörskedjorna samt hur informationsspridningen sker. Finns det asymmetrier i informationsdelningen eller har alla möjlighet att ta del av samma information. En annan intressant fråga inför framtiden är huruvida den ökade konsolideringen på dagligvaruhandelsmarknaden kommer att fortsätta och vilka hot och möjligheter detta innebär för branschen sett ur ett relationsmarknadsperspektiv.

Källförteckning

Tryckta källor

Bryman, A. (2001) *Samhällvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Bryson, J. R. Daniels, P. W. & Warf, B. (2004) *Service Worlds – People, Organizations, Technologies*. Oxon: Routledge

Cuthbertson, R. (1999) i McGoldrick (2002) *Retail Marketing 2nd edition*. New York: McGraw-Hill

Giddens, A. (2002) *Modernitetens följder*. Studentlitteratur: Lund

Grönroos, C. (2004) *Service Management och marknadsföring- en CRM-ansats*. Malmö: Liber

Gummesson, E. (2008) *Total Relationship Marketing. 3rd edition*, Oxford: Butterworth-Heinemann

Hallgren, Ö. (2006) *Handelns relationer*. Helsingborg: Ekonomibok Förlag AB

Kotzab, H & Bjerre, M (2005) *Retailing in a SCM-perspective*. Köpenhamn: Copenhagen Business Press

McGoldrick, P. (2002) *Retail Marketing 2nd edition*. New York: McGraw-Hill

Vesa (2005) *Mobile services in the networked economy*. London: IRM Press

Wikström och Normann (1994) *Knowledge and Value, a new perspective on corporate transformation*. Oxon: Routhledge

Elektroniska källor
Artiklar ur tidskrifter och tidningar

Andersson, R. (2009, 13. februari) Bring Frigoscandia positiva till intermodala transporter. *Trailer*[Online]

Tillgänglig: www.trailer.se/news.php?id=4645 Läst: 2009-04-29

Belin, S & Idermark, L (2008, 14. december) Coop tar tåget att nå klimatmålen. *Fastighet och bostadsrätt*. [Online]

Tillgänglig: www.fastighetochbostadsratt.se/Energi/13604-Coop-tar-taget--att-na-klimatmalen.html Läst: 2009-05-10

Bengtsson, I-L. (2008, 29. okt). Skånemejerier tappar mark i mjölkkriget.

Kristianstadsbladet [Online]

Tillgänglig: www.kristianstadsbladet.se/article/20081029/KRISTIANSTAD/366031683/1018 Läst: 2009-05-21

Bontekoning et al. (2004) Is a new applied transportation research field emerging—A review of intermodal rail-truck freight transport literature? *Transportation Research Part A* 38. 1-34 Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Bourlakis & Bourlakis (2005) Information technology safeguards, logistics asset specificity and fourth-party logistics network creation in the food retail chain. *Journal of Business & Industrial Marketing*.. Vol. 20 Nr. 2-3.88-98 Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Campbell, Clark, Kleywegt & Savelsbergh (1997) The inventory routing problem. *Georgia Institute of Technology* .Tillgänglig: www2.isye.gatech.edu/~mwps/publications/irp.pdf

Cook (1979) Exchange and power in Interorganizational Networks. *The Sociological Quarterly*. Vol. 18 Nr. 1.32-82 Tillgänglig: elin.lub.lu.se.

Coop flyttar varutransporter från lastbil till järnväg och inleder ett partnerskap med Green Cargo (2008, 12. december). *My NewsDesk* [Online]

Tillgänglig: www.newsdesk.se/view/pressrelease/coop-flyttar-varutransporter-fraan-lastbil-till-jaernvaeg-och-inleder-ett-partnerskap-med-green-cargo-260703 Läst: 2009-05-03

Fisher (1997) What is the right supply chain for your product? *Havard Business Review. March.* 105-116 Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Gummesson (2004) Return on relationships (ROR): The value on relationship marketing and CRM in business to business context. *Journal of business and industrial marketing Vol 19* Nr 2 136-148 Tillgänglig: elin.lub.lu.se.

Gustafsson, B. (2008, 12. december) Coop flyttar transporter till järnväg. *Trailer*[Online] Tillgänglig: www.trailer.se/news.php?id=4444 Läst: 2009-04-29

Günther & Meyr (2009) Supply Chain planning and Advanced Planning Systems. *OR Spectrum Vol 31* Nr 1. 1-3 Tillgänglig: elin.lub.lu.se.

Habul, K. (2009, 2. mars) Skånemejerier varslar 25. *Sydsvenska Dagbladet* [Online] Tillgänglig: sydsvenskan.se/malmo/article417110/Skanemejerier-varslar-25.html Läst: 2009-05-21

Herer, Tzur & Yucesan (2002) *Transshipments: An emerging inventory recourse to achieve supply chain leagility. International Journal of Production Economics. Vol. 80* Nr. 3. 201-212 Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Janic (2007) Modeling the full cost of an intermodal and road freight transport network. *Transportation Research Part D 12.* Nr 1 33-44 Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Johansson, S. (2009, 13. mars). Coop backar och lovar sälja Skånemejeriers mjölk i alla butiker. *ATL Lantbrukets Affärstidning* [Online] Tillgänglig: www.atl.nu/Article.jsp?article=52226 Läst: 2009-05-21

Josephsson, A. (2008, 12. december) Coop flyttar över transporter på järnvägen. *Svensk Åkeritidning* [Online] Tillgänglig: www.akeri.se/svensk-akeritidning/nyheter/coop-flyttar-over-transporter-pa-jarnvagen Läst: 2009-05-13

Josephsson, A. (2009, 19. februari) Mer tåg via Helsingborgs hamn när Coop flyttar över transporter från lastbil till tåg. *Svensk Åkeritidning* [Online]

Tillgänglig: www.akeri.se/svensk-akeritidning/nyheter/2009/02/19/mer-tag-helsingborgs-hamn-nar-coop-flyttar-over-transporter-f Läst: 2009-05-03

Kaufman, P, R (2000, augusti) Consolidation in Food Retailing: Prospects for Consumer & Grocery Suppliers. [Online]

Tillgänglig: www.ers.usda.gov/publications/agoutlook/aug2000/ao273g.pdf Läst: 2009-05-21

Normann & Ramirez. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard business review*; July-August 1993 Vol 71 No 4. 65-78. Tillgänglig: elin.lub.lu.se.

Osterhus (1997) Pro-social consumer influence strategies: When and how do they work? *Journal of marketing*. Oct. 16-29. Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Pepper, Jackson & Uzzell (2009) An examination of the values that motivate socially conscious and frugal consumer behaviours. *International Journal of Consumer Studies*. 126-136. Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Pourakbar, Sleptchenko & Dekker (2009) The floating stock policy in fast moving consumer goods supply chains. *Transportation Research Part E* 45. Nr. 1. 39-49. Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Raa & Aghezzaf (2009) A practical solution approach for the cyclic inventory routing problem. *European Journal of Operational Research*. 2009. Vol. 192 Nr. 2. 429-441 Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Racunica & Wynter (2005) Optimal location of intermodal freight hubs. *Transportation Research Part B* 39. Nr. 5. 453-477 Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Renard (2005) Quality certification, regulation and power in fair trade. *Journal of Rural Studies*. Vol. 21. 419-431. Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Sustainable Food Commission(2008).*Green, Healthy and Fair. A review of government's role in supporting sustainable supermarket food.* [Online]

Tillgänglig: sd-commission.org.uk/publications/downloads/GreenHealthyAndFair.pdf

Läst 2009-05-15

Thulin, L. (2008, 30. okt). Jag vill få alla att gå åt rätt håll. *Fri köpenskap* [Online]

Tillgänglig: www.fri-kopenskap.se/zino.aspx?articleID=30261 Läst: 2009-05-16

Vargo & Lusch (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing Vol 68.* No 1. 5-18 Tillgänglig: elin.lub.lu.se.

Vojko (2009) Organizational Viewpoint of the Relationships in Supply Chains. *Journal of American Academy of Business, Cambridge. Vol. 14* Nr. 2. 181-187 Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Wagner, Fillis & Johansson (2005). An exploratory study of SME local sourcing and supplier development in the grocery retail sector. *International Journal & Retail and Distribution Management. Vol. 33.* Nr. 10. 716-733 Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Wang, Fu & Wang (2006) Study on Trust among Supply Chain Companies. *International Conference on Management Science and Engineering .*2266-2271 Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Wong & Johansen (2006) Making JIT Retail a success: the coordination journey. *International Journal of Physical Distribution and logistics Management. Vol. 36* Nr. 2. 112-126 Tillgänglig: elin.lub.lu.se

Wrigley (2001) The Consolidation Wave in U.S. Food Retailing: A European Perspective. *Agribusiness. Vol. 17.* Nr. 4. 489-513 Tillgänglig: elin.lub.lu.se.

Zhao, Dröge & Stank (2001) The effects of logistics capabilities on firm performance: customer focused versus information-focused capabilities. *Journal of Business logistics. Vol. 17.* Nr. 2. 91-108 Tillgänglig: elin.lub.lu.se.

Webdokument

Andersson, I., Holmqvist, D. & Nilsson, P. (2009, mars). Ja till Skånemejerier. Internetupprop för Skånemejerier [Online]

Tillgänglig: www.jatillskanemejerier.se/press/jatillskanemejerier.pdf Läst: 2009-05-21

Skånemejerier drar tillbaka varsel (2009, 20. maj) *Sveriges Radio* [Online]

Tillgänglig: www.sr.se/kristianstad/nyheter/artikel.asp?artikel=2849137 Läst: 2009-05-21

Klimatsmarta transporter märks Bra Miljöval (2008, 17. oktober) *Naturskyddsföreningen* [Online]

Tillgänglig: www.naturskyddsforeningen.se/gron-guide/bra-miljoval/transporter/

Läst: 2009-05-10

Naturvårdsverket (2008, 10. november) *Järnväg* [Online]

Tillgänglig: www.naturvardverket.se/sv/Verksamheter-med-miljopaverkan/Transporter-och-trafikinфраstruktur/Jarnvag/ Läst: 2009-05-11

OECD, definition av intermodala transporter (2002 19. juni) *OECD* [Online]

Tillgänglig: stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4303 Läst: 2009-05-14

Toyota, definition av Just in Time [u.å.] [Online]

Tillgänglig: www.toyota-forklifts.se/Sv/company/TPS/Pages/JIT.aspx Läst: 2009-05-21

Bilaga 1: Intervjuguide för Dagligvaruhandel

Som en del av en magisteruppsats vid Lunds Universitet görs en undersökning om transporter i detaljhandeln.

Idag talar forskningen mycket om att makten i leverantörskedjan flyttats från tillverkaren till detaljhandlaren. Därför vill vi undersöka hur detta upplevs på butikschefsnivå.

1. Hur stor del av butikens produkter beställs ifrån och transporteras av kedjan? Hur mycket levereras av de olika tillverkarna?
Svar
2. Vad prioriterar du högst vad gäller leveranser? (Ringa in det alternativ som är viktigast)
 - a.) Pålitlighet – Att leveransen är pålitlig så att varan finns i butiken när kunden efterfrågar denne.
 - b.) Kostnadsmedvetenhet – Att transporten kan utföras så billigt som möjligt.
 - c.) Miljömedvetenhet – Att transportsystemet orsakar minsta möjliga miljöpåverkan.
3. Hur stor del av butikens sortiment kan du som butikschef påverka?
Svar:
4. Kan Du välja en helt oberoende leverantör eller måste denna godkännas av kedjeledningen?
Svar:
5. Om Du som butikschef har funnit en leverantör som transporterar varor på ett miljövänligare sätt än kedjans alternativ, kan du välja detta alternativ?
Svar:.
6. Vad är din bild av en effektiv lagerhållning? Lager i butiken, Just in Time eller distributionscentraler?
Svar:
7. Bedömer du att miljöfrågor har en avgörande påverkan på vilka val konsumenter gör då det gäller:
 - a. Val av butik?
 - b. Val av produkter?
8. Vilken påverkansgrad tror ni att certifieringar, intyg och utmärkningar som lyfter fram miljövänliga transportlösningar har på konsumenters val av butiker:
 1. Ingen påverkan
 2. Låg påverkan
 3. Hög påverkan

Bilaga 2: Intervjuguide för dagligvaruhandelaktör

Logistikansvarig chef

Bedriver ni egna transporter eller kontrakterar ni transportpartners för era transportbehov?
Om båda, ange ungefärlig procentuell fördelning.

Svar:

Vad är ert huvudsakliga transportmedel? (I egen drift eller kontrakterad)

Svar:

Vad ser ni för fördelar respektive nackdelar med utnyttjandet av detta transportmedel?

Svar:.

Vilka av följande aspekter prioriterar ni högst när det gäller transporter av era dagligvaruprodukter? (Ringa in det alternativ som ni anser VIKTIGAST)

Svar:

1. Pålitlighet – Att leveransen är pålitlig så att varan finns i butiken när kunden efterfrågar denne.
2. Kostnadsmedvetenhet – Att transporten kan utföras så billigt som möjligt.
3. Miljömedvetenhet – Att transportsystemet orsakar minsta möjliga miljöpåverkan.

Vad är er bild av intermodala transporter? (kombinerade transporter mellan järnväg och lastbil mm.)

Svar:

Ser ni några särskilda förädlingsmöjligheter när det kommer till intermodala transportlösningar inom dagligvaruhandeln?

Svar:

Vilka problem och hinder tror ni finns för ett större utnyttjande av intermodala transportlösningar inom dagligvaruhandeln?

Svar:

Hur ser era transportkedjor ut inom Sverige? (Vilka regioner, hamnar, städer mm. är centrala för ert logistikled).

Svar:

Utnyttjar ni omlastningscentraler, s.k. cross-docking?

Var finns dessa placerade? Svar:

Av vilken anledning har ni valt att placera er här? Svar:

Vad har ni för generella principer när det gäller lagerhållning? (Ex. har ni lager i butikerna, centrallager, just-in-time)

Svar:

Vad är er bild av en effektiv lagerhållning?

Svar:

Makt och relationer

Upplever ni att era pågående samarbeten med era transportpartners har en långsiktig inriktning?

Svar:

Överstiger vinsten av de minskade transaktionskostnaderna den vinst som kan göras då man väljer kortsiktiga ”engångs-” partners?

Svar:

Upplever ni att ni har goda valmöjligheter vid val av transportpartners? Svar: **ja!**

I vilken grad upplever ni att ni kan påverka villkoren för era transportavtal?

1. Ingen
2. I låg grad
3. I hög grad
4. Fullständigt

Vilken är den viktigaste faktorn för er när det gäller samarbetet med era transportpartners:

1. Transporterna genomförs utifrån våra villkor
2. Goda relationer företagen emellan
3. Företaget erbjuder låga kostnader
4. Företagets transporter tar kortast möjliga tid
5. Företagets miljöhänsyn

Kund

Vilka är era huvudsakliga kundsegment? (låginkomsttagare, barnfamiljer, pensionärer, höginkomsttagare, unga mm.)

Vad anser ni själva är er starkaste konkurrensfördel?

Har ni någon uttalad miljöprofil gentemot era kunder? Om ja, på vilket sätt innefattas transportledet av er miljöprofil?

Bedömer ni att miljöfrågor har en avgörande påverkan på vilka val konsumenter gör när det gäller:

1. Val av butik?
2. Val av produkter?

Säljer ni någon form av miljömärkta produkter i era butiker?

Har era butiker eller ni som företag erhållit någon form av miljöcertifiering eller annan form av miljöutmärkning?

Vilken påverkansgrad tror ni att dessa former av miljöcertifieringar har (på den stora massan konsumenter) när det kommer till val av butiker:

1. Ingen påverkan
2. Låg påverkan
3. Hög påverkan

Vilken påverkansgrad tror ni att certifieringar, intyg och utmärkningar som lyfter fram miljövänliga transportlösningar har på konsumenters val av butiker:

2. Ingen påverkan
2. Låg påverkan
3. Hög påverkan

Bilaga 3: Intervjuguide Tillverkningsföretag

Som en del av en magisteruppsats vid Lunds Universitet görs en undersökning om transporter i detaljhandeln.

Idag talar forskningen mycket om att makten i leverantörskedjan flyttats från tillverkaren till detaljhandlaren. Därför vill vi undersöka hur tillverkare och distributörer upplever detta.

1. Kan du uppskatta hur stor marknadsandel du har i en normal dagligvaruhandel.
Svara i procent.
Svar:
2. Vad prioriteras högst enligt dig vad gäller leveranser:
 - a. Pålitlighet- Att leveransen är pålitlig så att varan finns i butiken när kunden efterfrågar denna. Svar:
 - b. Kostnadsmedvetenhet- Att transporten kan utföras så billigt som möjligt.
Svar:
 - c. Miljömedvetenhet- Att distributionssystemet orsakar minsta möjliga miljöpåverkan. Svar:
3. Hur stor del av butikernas sortiment kan du påverka? Är det OK för dig att promota en ny produkt utan butikens tillåtelse?
Svar:
4. Måste dina produkter godkännas av kedjeledningen eller kan butiken besluta?
Svar:
5. Vad anser du vara en effektiv lagerhållning? Lager i butik, Just in time eller distributionscentraler?
6. Bedömer du att miljöfrågor har en avgörande påverkan på vilka val konsumenter gör då det gäller:
 - a. Val av butik? Svar:
 - b. Val av produkter? Svar:
7. Vilken påverkansgrad tror du att certifieringar, intyg och utmärkelser som lyfter fram miljövänliga transportlösningar har på konsumenters val:
 1. Ingen påverkan 2. Låg påverkan 2. Hög påverkan

Bilaga 4: Intervjuguide Transportföretag

Dessa frågeställningar utgör en del av underlaget för en magisteruppsats i ämnet "Dagligvaruhandelns transportrelationer" och riktar sig till [företagets namn] och företagets intermodala produkt. Valet av [företagets namn] som undersökningsobjekt görs med hänsyn till företagets samarbete med [samarbetsaktörs namn] vad det gäller intermodala livsmedelstransporter.

1. Vad ser ni för huvudsakliga förädlingsmöjligheter när det kommer till intermodala transportlösningar inom dagligvaruhandeln?

Svar:

2. Vad ser ni för nackdelar med intermodala transporter av dagligvaruprodukter?

Svar:

3. Upplever ni att era transportsamarbeten med dagligvaruhandelsaktörer kommer att öka i framtiden?

Svar:

4. Upplever ni att ni har mindre att säga till om* vid transportsamarbeten med en dagligvaruhandelsaktör jämfört med exempelvis en producent/tillverkare av motsvarande storlek. (*Exempelvis möjlighet att påverka avtalsvillkor)

1. Klart mindre att säga till om
2. Något mindre att säga till om
3. Ingen skillnad
4. Något mer att säga till om
5. Klart mer att säga till om

5. Vilka tror ni är de främsta faktorerna till att en dagligvaruhandelsaktör vänder sig till er som transportpartner? Rangordna vid val av flera alternativ.

Goda möjligheter att diktera förhandlingsvillkoren

Goda relationer företagen emellan

Lägre kostnader jämfört med lastbilstransporter

Transporten är mer tidseffektiv jämfört med lastbilstransporter

Miljöfördelar

6. Bedömer ni att en generellt sett ökad miljömedvetenhet har påverkat livsmedelsaktörers val av transportlösningar?

Svar:

7. Vilken påverkansgrad tror ni att möjligheten att certifieras och på andra sätt utmärkas för miljövänliga transportval har på handelsaktörers val av transportlösningar?

1. Ingen påverkan
2. Låg påverkan
3. Hög påverkan