



**Institutionen för ekonomi  
VT 2004**

# **Relationer på den industriella marknaden**

- Faktorer som inverkar på förtroende

Handledare:  
Christer Ekelund

Författare:  
Kristian Jönsson  
Isak Larsson  
Wille Siivola

## Abstract

The purpose with this study has been, based on different public and private procurement conditions, to measure if there are any significant differences in the business relations between public- and private institutional kitchens. Furthermore, to observe what important influencing factors there are to maintain and develop a relationship between a producer and customer.

The result of the analysis shows that there are important factors that influences on the trust in the relationship between a producer and customer. These factors are product- and service exchange, communication, strategic purchase and social exchange.

In this examination we have showed that there are differences in the relationship between public- and private customers. Public customers receive more service and also value the examined company's product range more than the private customers. One reason for this may be that the public customers in general serve more portions of food than the private.

## Sammanfattning

Syftet med vår uppsats har varit att med utgångspunkt från de olika förutsättningar som gäller för privat respektive offentlig upphandling att undersöka:

- om styrkan i affärsrelationen är signifikant olika vid en jämförelse mellan privat respektive offentlig storköps verksamhet.
- vilka påverkande faktorer är viktiga för att utveckla och bibehålla en affärsrelation mellan producent och kund.

Uppsatsens metod innebär en förklarande undersökning som vi grundat på en deduktiv ansats, där vi tagit fram en egen förenklad undersökningsmodell som sedan testats mot verkligheten. Utifrån det framtagna resultatet har vi dragit generella slutsatser för livsmedelsbranschen, utifrån en aktör på den industriella marknaden. För att komma fram till resultatet har vi genomfört intervjuer med nyckelpersoner på referensföretaget samt en enkätundersökning på dess kunder varefter vi analyserat svaren utifrån undersökningsmodellen.

Resultatet av vår analys visar att det finns viktiga faktorer som inverkar på förtroendet i affärsrelationen mellan kund och producent. Dessa faktorer är *produkt- och serviceutbyte, kommunikation, strategiska inköp* samt *socialt utbyte*. Produkter har olika strategiska betydelser för kunden vid inköp. Produktgrupper som har betydelse för kunden ökar behovet av en nära kontakt med producenten. Vid inköp som är mindre strategiskt viktiga för kunden är det ur producentens synvinkel viktigt att skapa ett förtroende hos kunden. Förtroende kan skapas genom att erbjuda ett mervärde åt kunden. Mervärdet kan vara att produkten har en kvalitet och service som bättre tillfredsställer kunden än konkurrenterna. *Socialt utbyte* kan ses som en del i den informella kommunikation som sker

mellan olika aktörer. Det går i underökningen att påvisa skillnader mellan offentliga och privata kunder, där de offentliga erhåller mer service och anser referensföretagets produkter vara viktigare än de privata kunderna. En orsak till skillnaden är enligt vår uppfattning att de offentliga kunderna är större i den bemärkelsen att de serverar fler antal portioner per dag.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND .....	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	7
1.3 PROBLEMFÖRMULERING .....	8
1.4 SYFTE.....	8
1.5 AVGRÄNSNINGAR .....	8
1.6 DEFINITIONER .....	9
1.6.1 Affärsrelation .....	9
1.6.2 Lagen om offentlig upphandling .....	9
<b>2. METOD</b> .....	<b>10</b>
2.1 VETENSKAPLIGT PERSPEKTIV .....	10
2.2 METODVAL .....	11
2.3 STUDIENS ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT .....	12
2.4 DATAINSAMLING.....	13
2.4.1 Sekundärdata .....	13
2.4.2 Primärdata .....	14
2.4.2.1 Intervju .....	14
2.4.2.2 Enkät.....	15
2.4.2.3 Urval.....	16
2.4.2.4 Bortfall .....	17
2.5 VALIDITET OCH RELIABILITET .....	17
<b>3. TEORI</b> .....	<b>19</b>
3.1 AFFÄRSRELATIONER .....	19
3.2 INTERAKTIONSMODELLEN .....	20
3.2 RELATIONSPEKTRUMSMODELLEN .....	24
3.2.1 Strategiska val .....	26
3.3 BUYER –SELLER CONNECTORS.....	28
3.3.1 Marknads och situations faktorer.....	29
3.3.2 Informations utbyte.....	30
3.3.3 Operationella kopplingar .....	30
3.3.4 Lagliga band.....	31
3.3.5 Kooperativa normer .....	31
3.3.6 Relationsspecifika anpassningar av säljare eller köpare .....	31
3.3.7 Spectrum of buyer-seller relationship .....	31
3.4. KMV MODELLEN.....	33
3.4.1 Korrelat .....	34
3.4.2 Konsekvenser av förtroende och åtagande.....	35
3.5 TRUST OCH COMMITMENT TEORIN.....	36
3.5.1 Relationship Commitment .....	37
3.5.2 Trust.....	38
3.6 UNDERSÖKNINGSMODELL OCH HYPOTES .....	39
3.6.1 Undersökningsmodell .....	41
3.6.1.1 Produkt & Serviceutbyte .....	41
3.6.1.2 Kommunikation .....	42
3.6.1.3 Strategiska inköp.....	42
3.6.1.4 Socialt utbyte.....	43

<b>4 EMPIRI .....</b>	<b>44</b>
4.1 REFERENSFÖRETAGET.....	44
4.1.1 Företagspresentation.....	44
4.1.2 Intervju med Anders Hemmingsson, anbudsansvarig vid Campbell Soup.....	45
4.1.3 Intervju med Mikael Fyrpihl, försäljningschef Campbell Soup.....	47
<b>4.2 ENKÄTUNDERSÖKNING.....</b>	<b>48</b>
4.2.1 Avsikten med enkätfrågorna.....	48
4.2.2 Bearbetning av det insamlade materialet.....	51
4.2.3 Bortfallsanalys.....	51
4.3 RESULTAT AV SURVEYUNDERSÖKNINGEN.....	53
4.3.1 Bakgrundsfakta.....	53
4.3.2 Produkt och Serviceutbyte.....	55
4.3.3 Kommunikation.....	60
4.3.4 Strategiska inköp.....	61
4.3.5 Socialt utbyte.....	64
<b>5 ANALYS.....</b>	<b>66</b>
5.1 PRODUKT & SERVICEUTBYTE.....	66
5.2 KOMMUNIKATION.....	68
5.3 STRATEGISKA INKÖP.....	69
5.4 SOCIALT UTBYTE.....	70
5.5 FÖRTROENDE.....	71
<b>6.SLUTSATS .....</b>	<b>73</b>
6.1 REFLEKTIONER.....	75
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>76</b>
7.1 LITTERATUR.....	76
7.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR:.....	77
7.3 INTERNET:.....	78
7.4 INTERVJUER:.....	78

## **Bilagor:**

1. Enkät
2. Introduktionsbrev

# 1. Inledning

---

*Kapitlet börjar med att behandla problembakgrunden och problemdiskussionen för att klargöra hur tankarna kring ämnet varit och hur dessa lett oss fram till den problemformulering som ställts upp. Därefter beskrivs syftet med uppsatsen samt i vilken utsträckning undersökningen avgränsats. Slutligen definieras centrala begrepp som ligger till grund för uppsatsen.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Synen på relationer och marknadsföring på den industriella marknaden har med åren förändrats. Hur företagen skall organiseras går i olika trender. Under 1980-talet försökte företagen i större utsträckning vara oberoende, det vill säga att själva ha kontroll över en stor del av värdekedjan. Det fanns en idé om att ett företag klarade sig bättre i den rådande konkurrensen om de behöll kompetens och information inom organisationen. Den förändring som skett på senare år är att företagen har gått över till att göra det som de är bäst på, med andra ord de har valt att satsa på sin kärnkompetens. Företag idag innehar endast en mindre del av värdekedjan. Detta i sin tur har medfört att betydelsen av relationer och kommunikation mellan företag blir allt viktigare för att upprätthålla sin position samt skapa mervärde på marknaden. Med andra ord, betydelsen av en mer kundanpassad marknadsföring inom den industriella marknaden har ökat (Hallgren, 2001).

Tidigare har stor del av marknadsföringen skett enligt klassiska modeller som har sitt ursprung från mikroekonomin och återfinns inom konsumentmarknadsföringen, till exempel marketing mix konceptet, 4P

(Kotler, 2001). Det har dock visat sig att det inte fungerar att tillämpa dessa fullt ut på den industriella marknaden. I konsumentmarknadsföringen försöker man påverka och sälja till en stor och homogen grupp av köpare. På en industriell marknad är antalet kunder färre och de är inte homogena. Ett fåtal av dessa kunder är oftast mer betydelsefulla och står för en stor del av omsättningen. Vidare är kunderna på konsumentens sida passiva och säljaren aktiv. På den industriella marknaden har kunden en mer aktiv roll eftersom inköpen oftast har en avsevärt större betydelse jämfört med konsumentens sida där inköpen är av mer ringa betydelse. Relationer och samarbete har därför fått ökad betydelse på den industriella marknaden (Hutt & Speh, 2004). Affärsutbyten på den industriella marknaden kan delas in i två ytterligheter, transaktionsorienterat och relationsorienterat utbyte. Transaktionsorienterat utbyte innebär en avsaknad av djupare relation och utmärks av att produkten/tjänsten är standardiserad samt att priset är det främsta konkurrensmedlet (Day, 2000). Relationsorienterat utbyte kan innebära att leverantör och kund har ett nära informationsutbyte och gör gemensamma investeringar. Relationen bygger på förtroende och muntliga avtal görs för att skapa fördelar på lång sikt (Cannon & Perreault 1999).

## 1.2 Problemdiskussion

Vi har i denna uppsats valt att studera storkök inom livsmedelsbranschen. Branschen utmärks av att det finns ett förhållande mellan kund, grossist och tillverkare, där tillverkaren har liten och grossisten stor makt. Eftersom grossisten har väldigt stor makt, gäller det att påverka slutkunden så att den efterfrågar produkten hos grossisten. Detta innebär att tillverkarens möjligheter att påverka är, att gå till kunden och försöka utveckla ett samarbete som syftar till att etablera och bibehålla en långsiktig



affärsrelation. Vi tror att affärsutbytets karaktär skiljer sig åt när det gäller privata och offentliga kunder. Dels finns det offentliga kunder, t ex sjukhus, skolor och militär, dels finns privata kunder, till exempel privata restauranger och matkedjor. Skillnaden mellan de två kundtyperna är att de offentliga kunderna styrs av lagen om offentlig Upphandling (LOU 2002:594). Möjligheterna att påverka de privata kunderna är större, då de offentliga kunderna styrs av LOU där affärsutbytet endast sker genom anbudsförfarande.

### 1.3 Problemformulering

Med utgångspunkt från de olika förutsättningar som gäller för privat respektive offentlig upphandling avser vi att undersöka:

- Är styrkan i affärsrelationen signifikant olika vid en jämförelse mellan privat respektive offentlig storköks verksamhet?
- Vilka påverkande faktorer är viktiga för att utveckla och bibehålla en affärsrelation mellan producent och kund?

### 1.4 Syfte

Huvudsyftet med uppsatsen är att utveckla en undersökningsmodell, där viktiga faktorer identifieras i affärsutbytet mellan säljare och köpare. Ett delsyfte är att empiriskt testa den utvecklade modellen på två skilda marknadssegment där avsikten är att undersöka modellen i skilda miljöer.

### 1.5 Avgränsningar

Vi kommer inte att ge en generaliserad bild för hur affärsutbytet sker mellan två aktörer, utan kommer endast att undersöka hur affärsutbytet ser ut i livsmedelsbranschen, inom storkök utifrån ett företags kunder.

## 1.6 Definitioner

### 1.6.1 Affärsrelation

Ford definierar en relation som ett sätt att beskriva ett mönster av interaktioner samt de muntliga förhållanden och beteenden som visas över tiden, mellan ett företag och en kund, en leverantör eller organisation. Tiden är den egenskap som utmärker om en relation föreligger (Ford, 1993).

Tidsdimensionen i en relation kräver att chefer flyttar betydelsen från varje enskilt inköp eller försäljning mot att se till utvecklingen i relationen över tiden och därefter göra ändringar när det är lämpligt. Det synsätt Ford (1993) använder för relationer är detsamma vi har valt som utgångspunkt i vår uppsats (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 1993).

### 1.6.2 Lagen om offentlig upphandling

Till upphandlande enheter räknas statliga, kommunala och andra myndigheter, landsting och kyrkliga kommuner samt vissa offentligt ägda bolag, stiftelser och föreningar.

En upphandlande enhet får inte vända sig direkt till endast en leverantör. All upphandling skall enligt LOU, göras affärsmässigt och utnyttja den konkurrens som finns på marknaden. Dessutom ska anbudsgivare, anbudssökande och anbud behandlas objektivt ([www.gefo.se](http://www.gefo.se)).

## 2. Metod

---

*I detta kapitel kommer de metoder som används för att nå undersökningens syfte att presenteras. Olika vetenskapliga angreppssätt och metodval diskuteras samt vilket tillvägagångssätt som använts för undersökningen. Vidare behandlas insamling av sekundär och primärdata samt vikten av en hög validitet respektive reliabilitet för att undersökningen skall vara trovärdig.*

---

### 2.1 Vetenskapligt perspektiv

Generellt sett finns det två olika sätt att angripa en frågeställning, induktion eller deduktion. Utifrån dessa angreppssätt går det att dra slutsatser som är vetenskapligt förankrade. (Andersen, 1998).

En deduktiv ansats utgår från antagna teorier. Utifrån dessa skapas egna modeller vilka testas mot verkligheten, där det framtagna resultatet gör det möjligt att dra generella slutsatser.

I en induktiv ansats utvecklas en teori som bygger på insamlad data. (Saunders, Lewis, och Thornhill, 2003). Ett annat sätt att uttrycka det är att en induktiv ansats utgår från empirin för att sluta sig till generell kunskap om teorin (Andersen, 1998).

Vid framställandet av undersökningmodellen var utgångspunkten de djupintervjuer som genomfördes med nyckelpersoner på Campbells men även studier av artiklar och befintliga teorier inom ämnesområdet. Undersökningmodellen testades mot verkligheten för att kunna dra slutsatser om den specifika branschen utifrån ett företags kunder.

Eftersom vi valt att testa en modell mot verkligheten blev utgångspunkten en deduktiv ansats.

## 2.2 Metodval

För att angripa ett problem finns det en rad olika undersökningsmetoder som beskriver hur man kan gå till väga. I detta avsnitt kommer ett urval av olika metoder att presenteras.

<b>Karaktär hos</b>	<b>På djupet i enskilda fall Fallstudie</b>	<b>På bredden Tvärsnittsanalys</b>
<b>Kvalitativa</b>	Ingående beskrivning och analys av inköpsbeteende hos	Djupintervjuer om köpmotiv med 20 konsumenter
<b>Kvantitativa</b>	Analys av huvudkonkurrenternas årsbokslut	SURVEY Attitydundersökning av 200 konsumenter

Figur 2.1 Undersökningsmetoder <sup>2</sup>

*Kvalitativa* undersökningar används för att skapa en djupare förståelse av ett problemkomplex och dess samband med en helhet. Här använder man sig i liten utsträckning av statistik och matematik för att sammanställa data. Syftet är primärt förstående inte förklarande.

*Kvantitativa* undersökningar syftar till att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen. Här använder man sig av statistik, matematik och aritmetiska formler. Kvantitativa undersökningar görs för att kunna testa resultaten och möjliggöra förutsägelser gällande de enheter som undersöks (Andersen, 1998).

<sup>2</sup> P. Lekvall & C. Wahlbin ”information för marknadsföringsbeslut” 2001 s. 201

En *fallstudie* innebär att man gör en mer detaljerad, oftast en djupgående beskrivning och analys av enskilda eller ett fåtal fall. En fallanalysansats används då man vill undersöka bakomliggande faktorer som till exempel varför, vad eller hur något förhåller sig.

En *tvärsnittsanalys* görs för att få en bredare förståelse där flera faktorer är av intresse och sambanden mellan olika faktorer är relativt enkla. I vår undersökning har vi gjort två djupintervjuer med nyckelpersoner på Campbells för att skapa en djupare förståelse och bredd som underlag för vår senare surveyundersökning. En enkät utformades och sändes till 160 av Campbells kunder. Den data som ligger till grund för analys av problemställningen har varit av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Se figur 2.1.

### 2.3 Studiens övergripande angreppssätt

Vi har valt att undersöka vilka faktorer som påverkar relationsinnehållet i affärsutbytet mellan köpare och säljare inom livsmedelsbranschen, storkök. Undersökningen går att angripa på olika sätt. Vi började med att göra två djupintervjuer med nyckelpersoner på Campbells för att få en grundläggande förståelse och kunskap om interaktionen mellan köpare och säljare. Parallellt med intervjuerna genomfördes en teorigenomgång med syfte att skapa en undersökningsmodell. För att försöka få en generell bild av affärsutbytet mellan köpare och säljare gjordes en surveyundersökning vilken sändes till delar av Campbells kunder. Kunderna verkar inom marknaden storkök och är både privata och offentliga. Djupintervjuerna var till stor hjälp när enkäten konstruerades eftersom vi då hade en klarare bild över hur utbytet mellan parterna såg ut.

En survey ger mestadels svar på frågor som; *hur ofta* eller *i vilken omfattning*, det vill säga den ger en bredare syn på vad som skall undersökas. Djupintervjuerna blev ett bra komplement som gav en annan dimension än surveyundersökningen. Skälet till att en fallstudie inte genomfördes var att den inte skulle ge en bred syn som går att generalisera, utan den hade endast ingående beskrivit enskilda fall (Lekvall, Whalbin, 2001).

Undersökningen utfördes på Campbells kunder då vi i samband med valet av uppsats erbjöds att göra en marknadsundersökning åt Campbells. Det praktiska arbetet underlättades då vi erhöll hjälp med kundurval samt utskick av enkäten.

Enkäten och intervjuerna utfördes för att testa vår undersökningsmodell mot verkligheten. Modellen skapades utifrån vedertagna teorier inom industriell marknadsföring.

## 2.4 Datainsamling

### 2.4.1 Sekundärdata

Sekundärdata är data som redan finns insamlad, det kan vara befintlig statistik, tidigare gjorda undersökningar, facklitteratur eller vetenskapliga artiklar (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003).

Den sekundärdata som använts för undersökningen bestod av facklitteratur, vilket behandlade ämnesområden som metod, industriell marknadsföring, relationsmarknadsföring samt statistik. För att finna relevant litteratur utfördes sökningar på Internet genom Libris sökmotor.

Vetenskapliga artiklar har tagits från Internet genom att använda databasen ELIN på biblioteket, Högskolan Kristianstad. Campbells har bistått med information gällande företaget, kunder samt produkter.

Något som bör beaktas vid användandet av sekundärdata är att materialet sällan är anpassat för att belysa exakt de frågeställningar som skall undersökas. Kvaliteten kan därför vara bristfällig och man bör alltid vara kritisk till användbarheten hos sekundärdaten (Lekvall, Whalbin, 2001).

## **2.4.2 Primärdata**

Primärdata är data som samlas in för det aktuella undersökningssyftet. Insamlingen kan ske i form av intervjuer, observationer och enkäter (Saunders, Lewis, och Thornhill, 2003).

### **2.4.2.1 Intervju**

Två djupintervjuer har genomförts med nyckelpersoner på Campbells som har stor kunskap inom försäljning och anbudsförfarande. Syftet med intervjuerna var att få en större och djupare kunskap om anbuds och försäljningsförfarande inom livsmedelsbranschen, storkök. Urvalsmetoden som använts nämns i litteraturen som bedömningsurval. I ett bedömningsurval väljs de undersökningenheter ut som bedöms vara intressanta för undersökningen (Lekvall, Whalbin, 2001). Ett slumpmässigt urval hade förmodligen inte gett information av samma vikt för undersökningen.

Intervjuerna visar endast säljarnas perspektiv på relationen och är därför inte representativa för en helhetssyn i branschen. Genom en ostrukturerad intervju där ett fåtal breda och öppna frågor ställdes ville vi skapa en diskussion om anbuds och försäljningsförfrandet inom livsmedelsbranschen, storkök. En ostrukturerad intervju möjliggör att

intervjuobjektets åsikter, erfarenheter och uppfattning framkommer bättre än vid en strukturerad intervju. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003).

#### **2.4.2.2 Enkät**

En surveyundersökning utfördes med hjälp av Campbells kunder. Syftet var att undersöka vilka faktorer som påverkar relationens utseende i affärsutbytet. Med många respondenter, begränsad tid och standardiserade frågor är en enkät att föredra (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003). Enkäten delades upp i två delar, första delen utformades av Campbells där frågorna var ställda utifrån deras produktsortiment. Andra delen av enkäten utformades för vår undersökning, vars syfte var att visa på relationens utseende och karaktär mellan Campbells och deras kunder. Campbells frågor kommer inte att diskuteras närmare då endast två av dem är relevanta för undersökningen.

En lickertskala har använts vid alla frågor där det varit möjligt eftersom dess "matematiska egenskaper, som underlättar analys och tolkning av resultat jämfört med ordinalskala, bör man i marknadsundersökningar sträva efter att mäta sådana variabler som man vill kunna behandla statistiskt med intervallskalor" (Lekvall, Whalbin, s 279, 2001). För att inte tvinga respondenten att ta ställning valdes ett udda svarsalternativ med en skala från ett till sju där respondenten har möjlighet att välja ett neutralt alternativ. Vid två frågor har dock en nominalskala används då syftet med frågorna var att klassificera respondenterna i olika grupper (Lekvall & Whalbin, 2001).

Samtliga frågor kontrollerades av vår uppdragsgivare. Enkäten sändes per post till köksansvariga på respektive organisation och respondenterna hade därefter 11 dagars svarstid. Då alla respondenter inte svarat vid utsatt svarsdatum sändes en påminnelse ut. Anledningen till att valet blev att distribuera enkäten via post föll sig naturligt då det inte var möjligt att genomföra telefonintervjuer till den stora mängd



respondenter. Att sända ut enkäten via mail var heller inte möjligt, då majoriteten av respondenterna inte hade tillgång till dator med internetuppkoppling.

### **2.4.2.3 Urval**

"Om vi vill uttala oss om alla element genom att välja ut och undersöka några få av dem, handlar det om det som kallas för inferens" (Andersen, s 122, 1998). I vårt fall kan det innebära att vi undersöker ett fåtal av Campbells kunder och på så vis är det möjligt att dra generella slutsatser gällande Campbells totala kundpopulation.

Urvalet av de kunder som deltog i enkäten utfördes av Campbells. Av Campbells sammanlagt ca.11000 kunder valde marknadschefen ut 1300 kunder som fick en förfrågan om att delta i undersökningen. Av de 1300 utvalda kunderna valde 160 kunder att medverka.

Undersökningen kommer även att utforska om det föreligger skillnad i relationen mellan privata respektive offentliga kunder. Då Campbells totala antal kunder är relativt jämt fördelade mellan offentliga och privata storkök, är det av stor vikt att de 160 respondenterna på motsvarande sätt är jämt fördelade. Av de respondenter som svarat på enkäten är fördelningen 40,5 procent för de privata respektive 59,5 procent för offentliga storkök. Fördelningen mellan Campbells totala antal kunder jämfört med de som svarat på enkäten är därmed inte jämt fördelade. Den ojämna fördelningen kan leda till att respondenterna inte kan anses som representativa för Campbells totala kundpopulation. Utifrån undersökningen kan vi därför inte dra några generella slutsatser utan endast visa på trender i materialet.

Ett obundet slumpmässigt urval från Campbells totala antal kunder hade varit att föredra (Lekvall & Whalbin, 2001). Detta var dock inte möjligt då vi på grund av sekretesskäl ej kunde ta del av hela kundregistret.

#### **2.4.2.4 Bortfall**

För att minska bortfallet sändes en intresseanmälan till Campbells kunder vilket gjorde att endast de som var intresserade deltog i undersökningen. Vidare bifogades en biobiljett tillsammans med enkäten för minska bortfallet. Enkäten utformades så att den blev så kort som möjligt utifrån de förutsättningar vi hade. Vidare gjordes enkäten tydlig och lättförståelig med en enkel layout, allt för att öka förståelsen och på så sätt få en högre svarsfrekvens (Lekwall & Wahlbin, 2001).

## 2.5 Validitet och Reliabilitet

*Validitet* visar om den eller de mätmetoder som används verkligen mäter de egenskaper man avser att mäta (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003). Frånvaro av olika systematiska mätfel ger således en högre validitet det vill säga, en större säkerhet (Lekvall, Wahlbin 2001).

*Reliabilitet* är den andra aspekten på hur man mäter säkerheten i en undersökning. "Reliabilitet anger i hur hög grad resultaten från ett mätinstrument eller mätmetod påverkas av tillfälligheter, eller hur säkert och exakt vi mäter det vi faktiskt mäter" (Andersen, s 85, 1998). En hög grad av reliabilitet medför att en ny undersökning borde visa på samma slutsatser om den upprepas, givet samma förutsättningar (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003). Trovärdigheten i undersökningen ökar om vi på ett medvetet sätt försöker reducera och motverka de faktorer som kan minska validiteten respektive reliabiliteten.

Vid intervjuerna har alltid minst två personer varit närvarande och antecknat, allt för att minska missuppfattningar samt för att säkerställa

att uttalanden tolkats på lika sätt. Intervjuerna har genomförts av samma personer vilket gjort att de utförts på ett likvärdigt sätt.

Vid utformandet av enkäten var det viktigt att kontrollera att frågorna tolkades och uppfattades utifrån frågornas syften. Risker kan annars vara att frågorna inte mäter vad de avser att mäta. För att reducera eventuella mätfel granskades frågorna av en utomstående part. Trots ovanstående försök att reducera risken för feltolkningar, kan det vara möjligt att respondenterna inte besitter den kunskap som behövs för att kunna svara på frågorna på ett tillfredsställande sätt. Andra faktorer som kan påverka respondentens svar kan vara stress, trötthet, motivation eller i vilken psykisk kondition personen var i när den svarade på enkäten. (Lekvall & Wahlbin, 2001).

## 3. Teori

---

*I det här kapitlet kommer läsaren att bli introducerad till relationsmarknadsföring. Teorierna är viktiga för undersökningen och dess problemställning. Först kommer vi att ge en bredare syn på relationsmarknadsföring där olika teorier och modeller förklarar begrepp och faktorer som inverkar på långsiktiga affärsrelationer. Vidare kommer vi att förklara teorier kring centrala element som förtroende och åtagande som existerar på den industriella marknaden. Detta kommer i slutet av kapitlet att ligga till grund för vår förenklade undersökningsmodell över livsmedelsbranschen, storkök.*

---

### 3.1 Affärsrelationer

Den teori som litteraturen behandlar beskriver olika sätt att se på relationer. Teorierna kan delas upp i två olika kategorier. Dels finns det teorier som lägger vikt vid starka kopplingar som kan finnas i en relation, dels finns det teorier som tar upp mer lösa kopplingar som kan ligga till grund för en relation.

Köpare och säljare på den industriella marknaden är bundna till varandra i utbytet av varor och tjänster. Dock skiljer sig graden av sammankopplingar i relationen åt beroende på en rad olika faktorer. Företagen kan vara bundna av avtal, operationella kopplingar med mera vilket utvecklar eller kräver starka kopplingar mellan de båda aktörerna (Cannon & Pereault, 1999). Likaså kan kopplingarna mellan köpare och säljare vara löst kopplade genom exempelvis *förtroende och åtagande* (Morgan & Hunt, 1994). Det som är signifikant för både starka och lösa kopplingar är att det föreligger och kräver någon form

av relation. Förtroende är en förutsättning för att en relation kan existera. De lösa kopplingarna bygger till exempel på kommunikation och förtroende, det vill säga muntliga förbindelser (Zineldin & Johnson, 2000). Starka kopplingar bygger också på förtroende men är mer fysiska i sin karaktär, till exempel gemensam logistiklösning, långa bundna kontrakt eller gemensamt informationsutbyte vid produktutveckling. Mängden information som utbyts är inte lika omfattande när två aktörer är bundna av lösa kopplingar (Morgan & Hunt, 1994).

### 3.2 Interaktionsmodellen

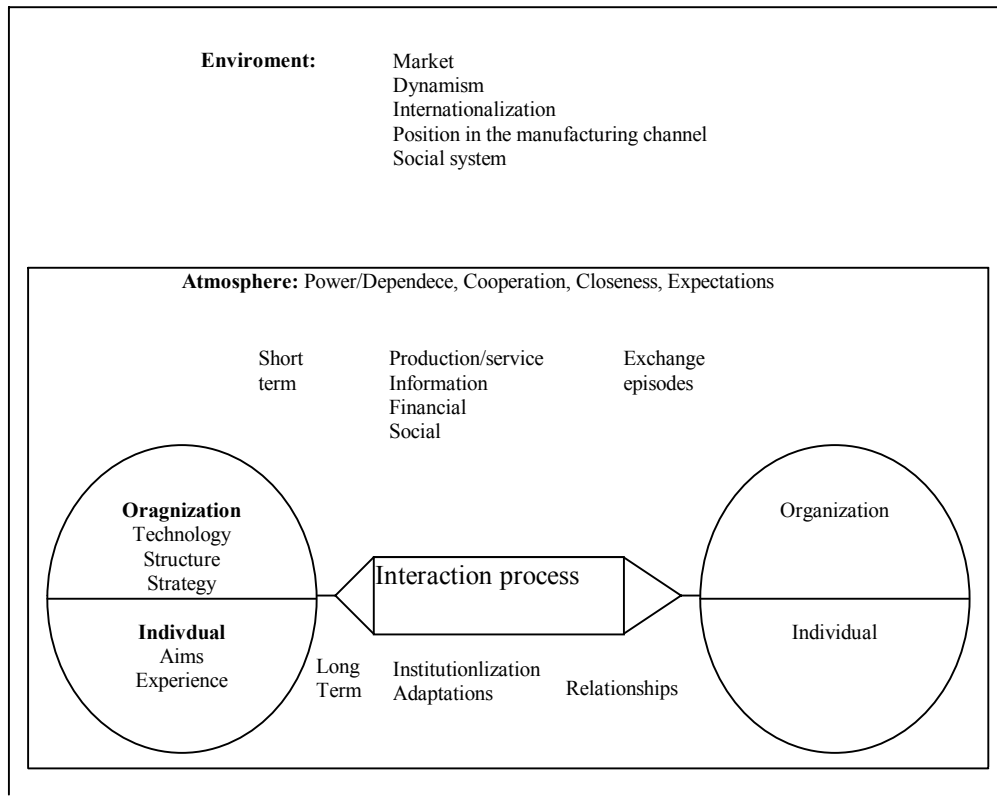
Interaktion betyder samverkan eller ömsesidig påverkan (Bonniers, 2000). Modellen är en bra inledning för att skapa en bredare och djupare förståelse för relationsmarknadsföring samt vilka drivkrafter som kan ligga bakom den.

Interaktionsmodellen visar de kort- och långsiktiga aspekterna av en interaktionsprocess mellan köpare och säljare i företag A och B. På kortsikt involveras produktservice, finansiella perspektiv, informationsutbyte samt socialt utbyte. Dessa är skilda från de långsiktiga processerna av anpassning och institutionalisering (Ford, 2002).

Modellen är framtagen av en internationell forskargrupp, IMP gruppen. Den utgår från utbytet mellan två aktörer, köpare och säljare på en industriell marknad. Modellen utvecklades från början för att förklara och förstå olika industrimarknader.

Försäljning och inköp av industriella varor ses som en interaktionsprocess mellan två parter inom en viss omgivning. Modellen består av fyra grundläggande delar (Ford, 2002). Dessa är:

1. Interaktionsprocessen
2. Aktörerna i den samverkande processen
3. Omgivningen som interaktionen verkar inom
4. Atmosfären som interaktionen påverkar och påverkas av



Figur 3.1 Interaktionsmodellen<sup>3</sup>

### 1. Interaktionsprocessen

Relationen mellan köpare och säljare på den industriella marknaden ses oftast som långsiktig. Dock är det viktigt att skilja mellan enskilda händelser i en relation på kort sikt och långsiktiga aspekter av relationen som både påverkar och påverkas av varje enskild händelse. De individuella händelserna delas upp i fyra typer av utbyten:

<sup>3</sup> Ford D. "Understanding Business Relationship", 2002, s29

- Produkt- och serviceutbyte
- Informationsutbyte
- Finansiellt utbyte
- Socialt utbyte

Av dessa fyra typer är socialt utbyte den enskilt viktigaste faktorn för att minska osäkerheten vid uppbyggandet av en relation på lång sikt. De övriga typerna av utbyten är dock också viktiga vid byggandet av långsiktiga relationer (Ford, 2002).

## *2. Aktörerna i den samverkande processen*

Vid utvecklandet av en interaktion och relation mellan organisationer är det inte tillräckligt att enbart titta på de fyra typerna av utbyten i en interaktionsprocess. Det innefattar även att se på kännetecknen hos de två berörda organisationerna samt hos de individer som representerar dessa. Organisatoriska faktorer som innefattas i interaktionsprocessen är företagets position på marknaden som tillverkare, grossist samt produkterna som företaget erbjuder för att nämna några (Ford, 2002). Viktiga faktorer som ingår är:

- Teknologi
- Organisationens storlek, struktur och strategi
- Organisationens erfarenhet
- Individerna

Storleken på organisationen samt den maktbalans som råder är viktiga faktorer som avgör utgångsläget i interaktionsprocessen. Organisationens erfarenhet är viktigt att ta hänsyn till då erfarenheter från liknande relationer innefattar kunskap om hur goda relationer kan byggas. De individer som är involverade i relationen styr till stor del i vilken riktning relationen kommer att gå. Deras personlighet, tidigare erfarenhet och motivation för interaktionen är andra viktiga aspekter att

ta hänsyn till. Är de involverade individerna negativt inställda till relationen mellan de berörda organisationerna är risken stor att interaktionen misslyckas.

### *3. Omgivningen som interaktionen verkar inom*

Samspelet mellan det köpande och säljande företaget kan inte belysas genom att endast se på följande aspekter var för sig, utan måste ses i ett vidare perspektiv (Ford, 2002). Omgivningen som interaktionen verkar inom delas in i:

- Marknadsstruktur
- Dynamik
- Internationalisering
- Var i tillverkningen man befinner sig
- Det sociala systemet

Marknadsstrukturen är viktig då den bestämmer antalet leverantörer som är tillgängliga på marknaden. Strukturen på marknaden bestäms av koncentrationen av köpare och säljare samt stabiliteten på marknaden. Dynamiken i en marknad kan ses ur olika aspekter. Ett nära samarbete mellan köpare och säljare medverkar till att säljaren ökar sin kunskap och kan lättare förutse köparens behov och därmed anpassa utbudet till behovet. I de flesta fall är detta positivt men på en dynamisk marknad är förändringstakten hög sett över tiden. Att ingå relation med en annan part kan i detta fall vara tidskrävande och risken finns att man går miste om alternativa säljare som på ett bättre sätt kan leva upp till köparens behov (Ford, 2002).

### *4. Atmosfären som interaktionen påverkar och påverkas av*

Som tidigare beskrivits påverkas relationen mellan köpare och säljare av olika faktorer. Dock påverkas relationen även av den atmosfär aktörerna verkar i. Atmosfär beskrivs enklast i termer av "power and demand" beroende på de relationer som finns mellan parterna i företagen.



Atmosfären ses som en grupp av intervenerande variabler, definierade av olika kombinationer av omgivningar, interaktionsprocessens karakteristik samt det aktuella företaget. Atmosfären är en produkt av relationen som påverkas indirekt av de olika variablerna. Det finns både fördelar och nackdelar med olika typer av atmosfärer. Det är möjligt att analysera detta genom att se det ur två olika dimensioner; ekonomisk och kontroll dimension.

Med den ekonomiska dimensionen menas att det är möjligt att reducera kostnader genom att ingå samarbete med sin motpart. Den kostnad som i första hand reduceras är transaktionskostnaden. Reducerad transaktionskostnad innebär att parterna effektiviserar produktionen, distributionen och förhandlingar genom ökad grad av interaktion.

Med kontroldimensionen menas att det är viktigt att ha en nära uppbyggd relation för att minska osäkerheten. Hur pass väl det är möjligt att kontrollera en relation styrs av "power & demand" förhållandet (Ford, 2002).

### 3.2 Relationspektrumsmodellen

Ett företags förmåga att skapa och upprätthålla affärsrelationer med deras mest värdefulla kunder är grunden för att skapa konkurrensfördelar. För att behålla denna position måste företaget behärska tre elementära förmågor (Day, 2000).

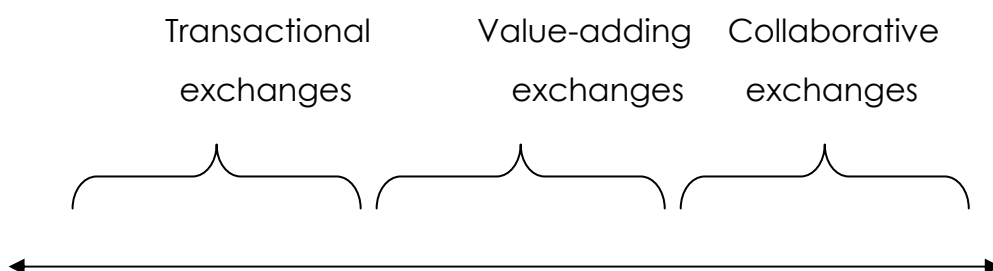
1. Ett relationsbaserat synsätt, värderingar och normer måste integreras i hela organisationen.

2. Företaget måste fördjupa sina kunskaper om sina kunder och engagera hela organisationen.
3. Processen måste integreras såväl internt som externt .

Det stora engagemanget för att upprätta och bibehålla relationer till sina kunder har fått stor betydelse då lojala kunder är mycket mer vinstgivande än de priskänsliga kunderna, som ser en liten skillnad mellan alternativen och är mer benägna att byta leverantör. En annan orsak är att relationerna skapar konkurrensfördelar som är svåra för konkurrenter att förstå, kopiera och ersätta. Dagens nätverkslösningar, till exempel "just in time" främjar ett närmare samarbete mellan leverantör och kund.

Trots den kraftiga ökningen av relationsbyggande finns det motsägelser. Att investera och bygga nära relationer är varken uppskattat eller nödvändigt för alla marknader, kunder eller företag. Vidare är det mycket svårt att upprätta och bibehålla en nära relation till kunden, då det är tidskrävande och det pågår ständiga förändringar i omgivningen, organisationen och atmosfären. Relationen mellan köpare och säljare kan begränsa företagets möjligheter att agera och anpassa sig till förändringar i omvärlden.

Det centrala i varje marknadsrelation är en utbytesprocess där värde ges och värde tas. Day (2000) åskådliggör med sin modell "The Relationship Spectrum" olika typer av relationer.



Anonymous transactions/  
collaboration

Automated purchasing

Complete

and integration of supplier  
with customer or channel  
partner.

Figur 3.2 Relationsspektrum<sup>4</sup>

I den vänstra delen på relationsaxeln finner vi transaktionsorienterat utbyte, vilket innebär en avsaknad av en djupare relation. Utbytet kan vara av tillfällig karaktär; ett enkelt engångsutbyte till en rad återkommande utbyten på en industriell marknad. Det utmärkande för ett transaktionsorienterat utbyte är att produkten/tjänsten är standardiserad och att priset är den avgörande faktorn.

I den högra delen finner vi relationsorienterat utbyte där leverantör och kund har ett nära informationsutbyte. Relationen bygger på förtroende där muntliga avtal görs för att skapa fördelar på lång sikt.

Mellan dessa två ytterligheter finner vi värdeskapande utbyten där leverantören istället för att attrahera nya kunder, koncentrerar sig på att behålla de befintliga. Leverantören utvecklar en djupare förståelse för kundens nuvarande och framtida behov, därefter skräddarsyr leverantören sitt erbjudande mot kunden. Leverantören uppmuntrar kontinuerligt kunden till att koncentrera sina inköp till dem.

### **3.2.1 Strategiska val**

Företaget kan i viss utsträckning ändra sin strategi gentemot kunder genom att förflytta sig horisontellt längs axeln. Begränsningarna ligger i marknadens karaktär och relationen till en kund kan i viss utsträckning vara lik en annan kund. Då kan samma strategi med fördel användas

och på så sätt förenklas det strategiska arbetet. Graden av relation företaget väljer kommer att bestämma hur kommunikationen sker, hur nära leverantör och kund är sammankopplade, samt koordinationsmekanismerna. Se tabell 3.1.

Tabell 3.1 Relationsspektrum<sup>5</sup>

	<b>Transactional Exchange</b>	<b>Value-adding Exchanges</b>	<b>Collaborative Exchanges</b>
<b>Communikation</b>	- Broadcast marketing - Targeting based on information about customers - Negotiations	- Tailored interactions - Emphasis on retention - Targeting based on information from customers	- Two-way collaboration - Joint problem-solving - Multilevel contacts - Extensive sharing of proprietary info.
<b>Linkages</b>	- Persuasion - Arm's-length competitive bidding	- Sales/service teams - Key account selling	- Info. System integration. - Process integration - Social networks - Joint planning
<b>Coordination</b>	- Deliveries - Contractual conditions	- Customer value proposition - Maximize lifetime value	- Mutual commitments - Shared incentives, goals - Trust

Standardiserade produkter eller tjänster som till exempel förpackningsmaterial eller städservice rör sig mot den vänstra sidan av relationsaxeln. Leverantören försöker här träffa långsiktiga leverantörsavtal. Anledningen till att träffa långsiktiga avtal är att leverantören på så sätt binder kunden till sig. Kunden får genom detta en säker leverans och skyddar sig mot prisfluktuationer. Den här typen av avtal är oftast utan emotionella förpliktelser.

Kundanpassade högteknologiska produkter kräver en mer relationsorienterad samverkan. Leverantören samverkar i designen av faktureringsystem, utvecklingen av nya produkter samt har det fulla ansvaret för installation, upplärning och service.

Goda kundrelationer är inget som nödvändigtvis varar för evigt och skall aldrig tas för givet. Kundbehov, förväntningar och preferenser ändras

<sup>4</sup> Day G. "Managing Market Relationship" 2000, s.25

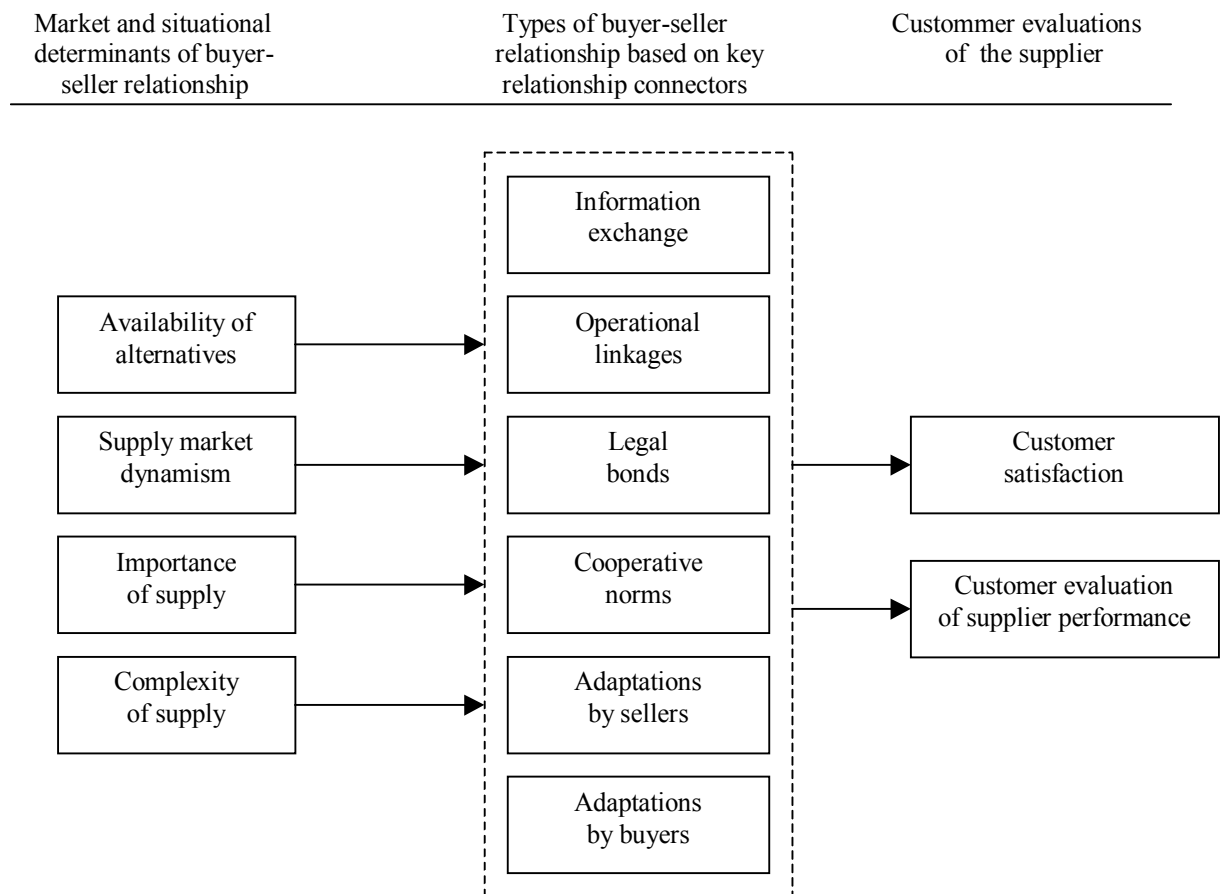
<sup>5</sup> Day G, "Managing Market Relationships", Journal of the Academy of Marketing Science 28 (2000)

ständigt. Konkurrenter har ständigt uppsikt och försöker ta över de bästa kunderna (Day , 2000).

### 3.3 Buyer –Seller Connectors

Vilka faktorer som styr i relationen mellan köpare och säljare kan förklaras med olika modeller. Cannon & Perreault (1999) har tagit fram en modell som visar på vilka förbindelser som kan finnas mellan köpare och säljare.

De olika förbindelser som finns mellan köpare och säljare påverkar affärsbeteendet och förväntningarna mellan parterna. Marknaden och den affärssituation ett företag befinner sig i avgör vilka förbindelser som inverkar på relationen mellan köpare och säljare. Leverantören utvärderas av sin kund utifrån hur funktionen i de olika förbindelserna varit. Den allmänna uppfattningen är att kunderna oftast är mer tillfredsställda med sin leverantör vid ett nära samarbete än att ha ett mer transaktionsbetonat utbyte (Cannon & Perreault, 1999).



Figur 3.3 Buyer – Seller Relationship<sup>6</sup>

### 3.3.1 Marknads och situations faktorer

Utbudet av alternativ i en inköpsituation påverkar i hög grad affärsrelationens utseende. Finns det få alternativ söker köparen oftast en nära relation till sin leverantör för att säkra tillgången till produkten. Många olika produktalternativ leder istället till en mer transaktionsorienterad relation från inköparens sida gentemot sina leverantörer.

Vid strategiskt viktiga inköp som har stor betydelse för ett företags hela organisation tenderar det köpande företaget att söka en nära relation till sin leverantör för att minimera riskerna. Dessa inköp omfattar oftast någon form av komplex produkt vilket ökar betydelsen av ett nära samarbete. En dynamisk leverantörsmarknad har också en stor inverkan på ett företags inköp. Ny teknologi, fluktuerande priser samt skiftande

<sup>6</sup> Joseph P. Cannon and William D Perreault Jr, "Buyer – Seller Relationship in Business Markets",

utbud ökar osäkerhet och risk för den köpande organisationen, vilket formar relationen mellan köpare och säljare (Cannon & Perreault, 1999).

### **3.3.2 Informations utbyte**

Med informationsutbyte menas att informationen är tillgänglig för båda parter och skapar på så vis ömsesidiga fördelar. Båda parter är beredda att dela med sig av viktig information, allt från utvecklingsplaner till kostnadsdata. Med informationssamarbetet är det möjligt att tillsammans förbättra produktkvaliteten och snabbare utveckla nya produkter. Nackdelen med informationsutbyten kan vara att en av parterna utnyttjar den andre för att få en konkurrensfördel på marknaden (Cannon & Perreault, 1999).

Vid en nära affärsrelation spelar informationsutbytet av naturliga skäl en viktigare roll jämfört med ett transaktionsorienterat samarbete där informationsutbyten har mindre betydelse (Hutt & Speh, 2004).

### **3.3.3 Operationella kopplingar**

Operationella kopplingar är sammankopplingar av system och utveckling av rutiner mellan köpare och säljare för att förenkla flödet av material, service och information. En viktig form av sammankoppling är datoriserade system som automatiskt sköter ordermottagning och beställningar mellan olika företag. Utvecklade rutiner i form av service och säljrepresentanter som jobbar nära sina kunder är också exempel på operationella kopplingar. Betydelsen av operationella kopplingar är främst att transaktionskostnaderna kan minskas för båda parter vilket ökar beroendet. Vid byte av samarbetspartner skulle det ta lång tid innan man kommit ner i samma transaktionskostnader som tidigare (Cannon & Perreault, 1999).

### **3.3.4 Lagliga band**

Lagliga band innefattar muntliga eller specificerade kontrakt som definierar vilka rättigheter och skyldigheter de olika parterna har i relationen med varandra. Kontrakten skyddar köparen och säljaren om oklarheter skulle uppstå. Kontrakten kan också vara en belastning som går ut över flexibiliteten i relationen. Det kan uppstå förändringar i omvärlden som man måste anpassa sig till, men det skrivna kontraktet hindrar parterna från att agera (Hutt & Speh, 2004).

### **3.3.5 Kooperativa normer**

Kooperativa normer definieras som de förväntningar två samarbetspartners har om att arbeta tillsammans för att uppnå gemensamma och individuella mål, samt vilket beteende som anses vara lämpligt vid samarbete mellan dessa parter.

En hög grad av samarbete karakteriseras av att två parter behandlar problem som ett gemensamt ansvar. Vid en låg grad av samarbete speglas relationen av att varje part jobbar oberoende av den andre för att nå individuella mål.

### **3.3.6 Relationsspecifika anpassningar av säljare eller köpare**

Relationsspecifika anpassningar är investeringar i produktionsprocesser, produkter eller andra faktorer för att svara mot de behov och förutsättningar som samarbetspartnerna har. Anpassningarna har av naturliga skäl ett litet värde utanför den specifika affärsrelationen men för de delaktiga parterna skapas ett mervärde, en konkurrensfördel i form av kostnadsbesparingar, ökade inkomster och ökat förtroende. Det ökade beroendet skapar dock högre byteskostnader för de delaktiga parterna i affärsrelationen (Cannon & Perreault, 1999).

### **3.3.7 Spectrum of buyer-seller relationship**

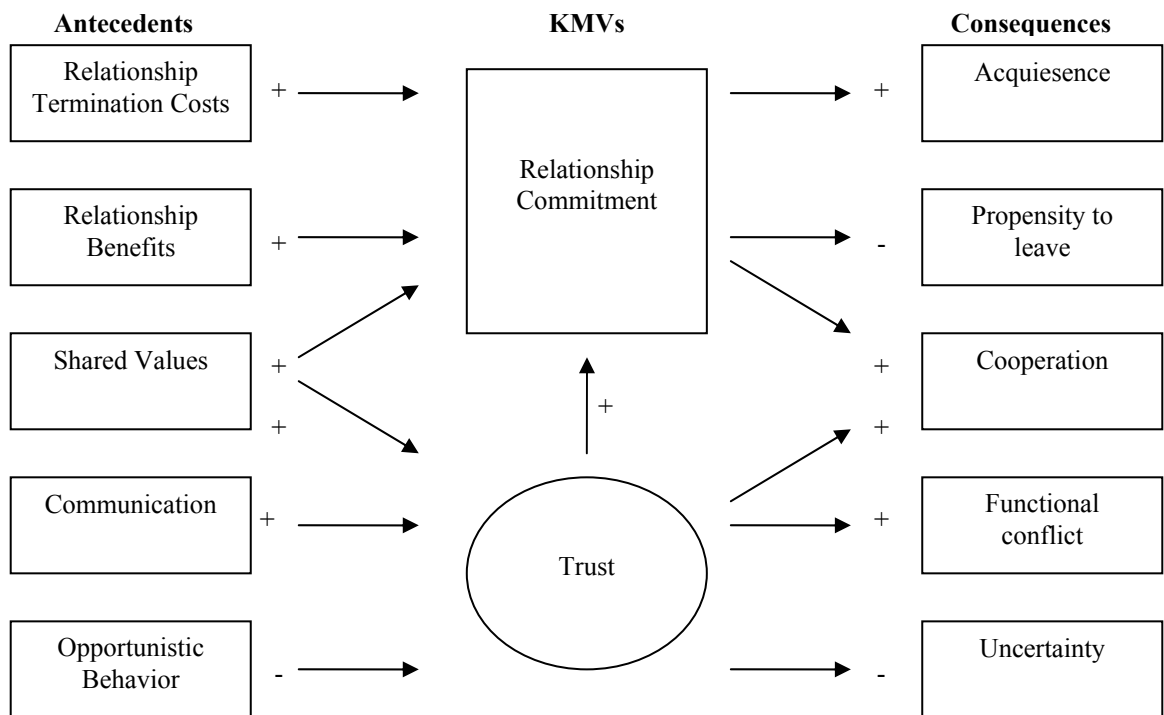




samarbete när det är inköp av en komplex produkt som har ett högt strategiskt värde för den köpande organisationen. För att det nära samarbetet ska fungera krävs det ett stort utbyte av information mellan köpare och säljare samt i vissa fall även operationella samankopplingar i form av gemensamma databaser eller intranät (Cannon & Perreault, 1999).

### 3.4. KMV modellen

Morgan & Hunt (1994) förespråkar att förtroende och åtaganden är lämpligt att användas och diskuteras utifrån KMV (Key Mediating Variables) modellen, då den visar en part i ett relationsutbyte, dess förtroende och åtaganden. Modellen är särskilt lämplig eftersom förtroende ligger mitt i modellen och ställs som ett nödvändigt krav för att nå *relationship commitment* (Zineldin & Jonsson, 2000). Modellen bygger på fem ingående korrelat samt fem utgående konsekvenser, se figur 3.4.



Figur 3.4 Commitment and trust<sup>8</sup>

### 3.4.1 Korrelat

Ett vanligt antagande är att den aktör som avslutar en relation kommer att försöka hitta en ny relation. Då uppstår en byteskostnad, vilket leder till ett beroendeförhållande. Den typen av kostnader är ett hinder för att hitta andra aktörer som skulle kunna vara intressanta för en relation. Förväntade byteskostnader gör att intresset för att bibehålla nuvarande relation ökar och att relationen förädlas. Även om det inte skulle finnas några kostnader för att byta till en annan aktör, kan det finnas andra kostnader att ta hänsyn till vid avslutande av en relation. Det engelska uttrycket *Termination costs* är därför ett samlingsnamn för alla typer av kostnader som uppstår vid avslutandet av en relation (Morgan & Hunt, 1994).

*Relationsfördelar.* Relationsmarknadsföringsteorin anser att valet av partner kan vara ett kritiskt moment i strategin för att hitta

konkurrensfördelar. Vissa relationer kan ge överlägsna konkurrensfördelar vilka ger incitament till att bibehålla och utveckla en sådan relation (Morgan & Hunt, 1994).

*Delade värderingar.* Delade värderingar kan förklaras som, i vilken utsträckning aktörerna i en relation har samma uppfattning om beteende, mål och policy. Om aktörerna har en gemensam uppfattning om vad relationen skall leda till är detta ett incitament till att stärka åtagandena i relationen.

*Kommunikation.* Kommunikation är en viktig beståndsdel i begreppet förtroende. Det kan definieras som den formella och informella information som två aktörer delar med varandra. Den ska vara meningsfull och användbar för båda. Kommunikation har stor betydelse för förtroendet och kan fungera som ett bra verktyg för att lösa problem, men även att koordinera perceptionen och vilka förväntningar som finns.

*Opportunistiskt beteende.* När en av aktörerna i en relation tror att den andra aktören har ett opportunistiskt beteende kommer det att leda till minskat förtroende för relationen. Eftersom de inte kan lita på varandra, kommer åtagandena att minskas.

### **3.4.2 Konsekvenser av förtroende och åtagande**

*Acquiescence.* Samtycke är i vilken utsträckning som en aktör accepterar eller håller fast vid en annan aktörs önskemål och målsättning i en relation. *Relationship commitment* inverkar positivt till samtycke.

*Propensity to leave.* Den upplevda sannolikheten att en aktör vill avsluta relationen inom den närmsta framtiden uttrycks som "benägenheten att

---

<sup>8</sup> Morgan & Hunt, "Commitment and trust theory" 1994, s. 22

lämna". Stabilitet är det som är önskvärt att uppnå genom att vårda förbindelserna i relationen.

*Cooperation.* Med samarbete menas att aktörerna tillsammans arbetar för att nå gemensamma mål. Både förtroende och åtaganden påverkar hur pass väl ett samarbete kommer att fungera.

*Functional conflict.* I ett samarbete uppstår ofta, för eller senare, någon form av konflikt eller oenighet. Om aktörerna inte tar hänsyn till denna typ av problem, kommer det att leda till att förbindelserna löses upp och förtroendet minskar. Om de istället väljer att lösa problemen, kan det överföras till begreppet *funktionell konflikt* då detta leder till att stagnation förhindras och stimulerar intresset och nyfikenheten. Framtida problem kommer att uppfattas som funktionella, och ger incitament till att öka förtroendet mellan aktörerna.

### 3.5 Trust och Commitment Teorin

*Trust* och *Commitment* finns väl beskriven i litteraturen och definieras olika beroende på vilken författare som omnämns. Dock finns en överensstämmelse om vikten av dessa två begrepp. *Trust* kan översättas till förtroende och *commitment* till åtagande. Vidare i detta avsnitt kommer de svenska begreppen att användas, dock kommer rubrikerna där dessa ord ingår att vara skrivna på engelska. Definition av de två begreppen kommer att definieras närmare senare i kapitlet.

Det finns många kontextuella faktorer som medverkar till framgång eller ett misslyckande i relationen mellan två aktörer på en industriell marknad. Två av de viktigaste faktorerna är *förtroende* och *åtagande* (Morgan & Hunt, 1994). Förtroende har en positiv effekt i en relation

mellan två företag då det fungerar som ett incitament till ökat samarbete mellan dessa båda aktörer. Ökade åtaganden mellan två parter minskar bland annat opportunistiskt beteende. Morgan & Hunt (1994) anser att förtroende och åtagande skall ses som nyckelbegrepp vid diskussionen om medlingsvariabler mellan två parter. Dessa två begrepp mynnar ut i KMV modellen som enligt Morgan & Hunt speglar begreppen bra. De båda nyckelbegreppen uppmuntrar aktörerna till att:

- öka investeringarna i relationen
- motverka till att hitta alternativa lösningar med andra aktörer, som ger fördelar på kort sikt.
- motverka ett opportunistiskt beteende mot den andra aktören

Om det finns både förtroende och åtaganden i relationen kommer det att främja effektiviteten och produktiviteten.

### **3.5.1 Relationship Commitment**

*Relationship commitment* kan definieras som: " an exchange partner believing that an ongoing collaborative relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely" (Zineldin & Jonsson 2000, s. 248). Detta innebär att en aktör anser att den pågående relationen är av stor betydelse för att uppnå och bibehålla fördelar på lång sikt, dock är de endast av värde om båda aktörer är av samma uppfattning. Ett annat sätt att uttrycka *relationship commitment* är att åtagande handlar om att det finns en önskan mellan två aktörer om att relationen består (Morgan & Hunt, 1994).

Åtagande är tänkt att leda till en långvarig relation där två aktörer uppnår ömsesidiga fördelar i en relation. Risker och osäkerheten skall på

sikt minska medan förtroende och antalet åtaganden skall öka. Åtagande kan endast byggas genom handling, inte löften. De variabler som kan generera åtagande i en relation är: anpassning, kommunikation, förbindelser, graden av samarbete, graden av tillfredsställelse, längden på relationen och kvalitet (Zineldin & Jonsson, 2000).

### **3.5.2 Trust**

Förtroende är en förutsättning för att åstadkomma ett åtagande i en relation på den industriella marknaden. Vidare är åtagande endast meningsfull om morgondagen är av betydelse. Det tar tid att bygga upp ett ömsesidigt förtroende samt bygga upp åtaganden i en relation. Därför är det viktigt att när två aktörer går in i en relation, skall den vara meningsfull och ses på lång sikt (Zineldin & Jonsson, 2000).

I litteraturen nämns ofta den klassiska synen på begreppet förtroende. Förtroende handlar om att det finns en allmän förväntan eller tilltro hos en aktör att denne kan förväntas tro på den andra aktörens ord. Graden av trovärdighet är alltså en viktig faktor för huruvida det finns något förtroende eller inte mellan två företag. Denna definition liknar den beskrivning som Morgan & Hunt (1994) ger, då de också ser förtroende som; i vilken utsträckning den ena aktören har förtroende för den andra aktörens tillförlitlighet och integritet.

Förtroende bygger på samma principer som åtagande, det vill säga, handling och inte löften samt att det hela ses på längre sikt. I vilken utsträckning förtroende, tillförlitlighet och integritet existerar beror på mindre faktorer som till exempel ärlighet, kompetens, rättvisa och välvilja (Zineldin & Jonsson, 2000).

Zineldin och Jonsson (2000) har satt upp sju huvudfaktorer för i vilken utsträckning det finns förtroende och åtaganden mellan två aktörer. Dessa är:

- kommunikation
- anpassningsförmåga
- anseende
- "power and dependence" förhållandet
- samarbetsförmåga
- åtaganden
- vilka fördelar relationen har

### 3.6 Undersökningsmodell och hypotes

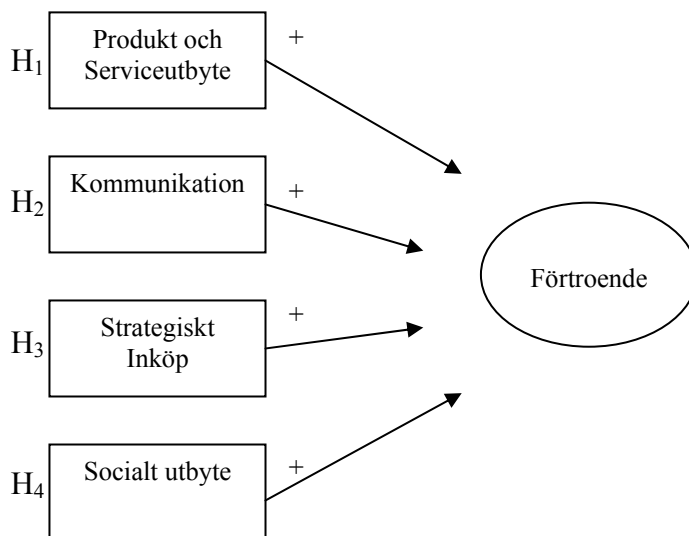
I detta avsnitt kommer en undersökningsmodell att presenteras. Modellen har utvecklats utifrån antaganden baserade på befintliga teorier och intervjuer. Efter genomförda litteraturstudier och intervjuer verkar det inte finnas några starka förbindelser som tyder på att branschen är relationsbaserad. Snarare tenderar marknaden till att vara transaktionsorienterad. Ett viktigt argument för detta är att det i intervjuerna framgick att branschen domineras av små marginaler och låg prissättning. Den tillverkare som kan erbjuda lägst pris skapar en konkurrensfördel. Trots detta finns det kunder som väljer att köpa av samma tillverkare gång på gång. Således bör det finnas någon form av relation som bygger på lösa kopplingar eftersom det saknas fasta kopplingar i branschen. Fasta kopplingar karakteriseras av till exempel gemensamma investeringar i varandras verksamheter i form av logistiklösningar och databaser.

Undersökningsmodellen utvecklades efter de intervjuer som genomfördes med två nyckelpersoner på referensföretaget samt Buyer-



Seller Connectors modellen, interaktionsmodellen och KMV modellen. Intervjuerna gav inte tillräckligt med underlag för att dra några generella slutsatser angående vilka variabler som ligger bakom förekomsten av ett förtroende mellan kund och tillverkare i affärsutbytet. Däremot tror vi att undersökningsmodellen kan ge en generell bild av hur affärsutbytet ser ut i livsmedelsbranschen, storkök. Modellen testades genom en undersökning på ett urval av Campbells kunder inom storkök.

För att genomföra undersökningen och se om det finns någon form av lösa kopplingar i branschen utvecklades en förenklad modell som i huvudsak bygger på KMV, interaktions- och Buyer – Seller Connectors modellen.



Figur 3.6 Undersökningsmodell<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Undersökningsmodell utvecklad utifrån Morgan & Hunt, "Trust-Commitment theory" 1994; Ford, "Understanding Business Marketing and purchasing" 2002).

### **3.6.1 Undersökningsmodell**

*Förtroende* är avgörande för om en relation kan utvecklas eller inte. Den förenklade modell som vi tagit fram består av fyra faktorer som ligger till grund för om det föreligger förtroende mellan kund och tillverkare. De fyra faktorerna inverkar positivt på förtroende i modellen. Undersökningsmodellen kommer att testas mot verkligheten i form av en enkätundersökning, där hypoteser av explorativ karaktär satts upp för varje faktor. Ett delsyfte var, förutom att utveckla modellen, också att testa den empiriskt mot två skilda segment. Därför är hypoteserna utformade för att visa eventuella skillnader mellan privat respektive offentlig kund.

#### **3.6.1.1 Produkt & Serviceutbyte**

Variabeln *Produkt & serviceutbyte* är hämtad från interaktionsmodellen och ses som en av de viktigare faktorerna i transaktionen mellan aktörerna. Karakteristiken på produkten eller servicen som skall byta ägare kommer därför att spela en stor roll för hur relationen kommer att utvecklas. I alla transaktioner finns en osäkerhet involverad. Osäkerheten är en funktion av de svårigheter säljaren har att uppfylla när det gäller köparens förväntningar och hur säljaren kan förutse köparens behov. I vilken utsträckning tillverkaren kan erbjuda tjänster utöver produkten som säljs samt att denna tjänst är av nytta till kund bestämmer styrkan i förtroende mellan aktörerna (Ford, 1999).

Hypotes  $H_1$  ställdes med utgångspunkt från intervjuer gjorda på referensföretaget där det framkom att producenten har större möjlighet att utveckla ett produkt och serviceutbyte med privata än offentliga kunder. Detta beror på att LOU begränsar producentens möjlighet att påverka de offentliga kunderna.

*H<sub>1</sub>: Det sker ett större serviceutbyte till privata kunder än till offentliga kunder.*

### **3.6.1.2 Kommunikation**

Kommunikation är en viktig beståndsdel i begreppet förtroende. Den kan definieras som den formella och informella information som två aktörer delar med varandra. Den ska vara meningsfull och användbar för båda aktörer. Kommunikation har stor betydelse för förtroendet och kan fungera som ett verktyg för att lösa problem, men även att koordinera perceptionen och de förväntningar som finns (Morgan & Hunt, 1994).

Hur pass trovärdig är den information kunden erhåller från tillverkaren? Hur sker kommunikationen? En högre grad av trovärdig information leder till högre grad av förtroende i relationen mellan aktörerna enligt Morgan & Hunt (1994).

Kommunikation är endast meningsfull om den är relevant och trovärdig för båda aktörer i ett affärsutbyte enligt Morgan och Hunt (1994). Hypotesen  $H_2$  innebär att om en kund anser sig kunna påverka inköpen är det av större vikt att informationen är trovärdig och relevant. Då de offentliga kunderna styrs av LOU tror vi att privata kunder i större utsträckning kan påverka inköpen.

*$H_2$ : De privata organisationerna har större inflytande över inköpen än de offentliga.*

### **3.6.1.3 Strategiska inköp**

Vid strategiskt viktiga inköp som har stor betydelse för ett företags hela organisation tenderar det köpande företaget att söka en nära relation till sin leverantör för att minimera riskerna (Cannon & Perreault, 1999). I undersökningen har vi utgått från att storköket är en egen enhet, inte en del av en större organisation. De strategiska inköpen för storkök omfattar endast livsmedel. Hur pass viktig produkten är för kunden i jämförelse

med övriga inköp av livsmedel styr om kunden känner ett behov av att ha förtroende för tillverkaren.

Undersökningsmodellen visar hur de olika faktorerna inverkar på förtroende. Hypotesen  $H_3$  är ställd för att ta reda på om produkterna är strategiska eller inte, vilket styr om det finns en grund för en relation mellan producenten och kunden.

$H_3$ : Produktgrupperna soppa, sås och fond har mindre strategisk betydelse än kött/fisk vid inköp.

#### **3.6.1.4 Socialt utbyte**

Socialt utbyte är viktigt för att reducera osäkerhet mellan två aktörer. Detta är av särskild betydelse när det finns ett kulturellt avstånd mellan två aktörer eller den tidigare erfarenheten av varandra är begränsad. På kort sikt är socialt utbyte viktigt för att undvika svårigheter som kan uppstå när transaktioner sker mellan aktörerna. Socialt utbyte kan vara av än större vikt på längre sikt då de två aktörerna gradvis kopplas samman och osäkerheten reduceras (Ford, 2002). Den uppkomna relationen bygger på ömsesidigt förtroende och respekt mellan aktörerna (Morgan & Hunt, 1994). En personlig kontakt kan öka förtroendet mellan aktörerna.

Hypotes  $H_4$  är ställd utifrån samma utgångspunkt som hypotes  $H_1$ . Det framkom under stycket om produkt och serviceutbyte (kapitel 3.6.1.1) att LOU begränsar producentens möjlighet att påverka de offentliga kunderna. Därmed tror vi att det är svårare för producenten att utveckla en personlig kontakt till de offentliga kunderna.

*$H_4$ : Privata storkök har mer personlig kontakt med producent jämfört med offentliga storkök.*

## 4 Empiri

---

*I detta kapitel presenteras det empiriska materialet. Två djupintervjuer har utförts där anbuds- och försäljningsförfarande förklaras samt en allmän beskrivning av branschen ges. Därefter presenteras syftet med enkätfrågorna samt hur bearbetning av enkätmaterialet utförts. Slutligen görs en bortfallsanalys samt en redogörelse av resultatet. Det resultat som framkommit delas upp med utgångspunkt från undersökningsmodellen samt de hypoteser som presenterats i teorikapitlet.*

---

### 4.1 Referensföretaget

#### **4.1.1 Företagspresentation**

Campbell Soup Company grundades 1869 i Camden, New Jersey, USA. Då var tillverkningen främst konserverade tomater, grönsaker och soppor. Från starten i Camden har Campbells Soup idag utvecklats till ett multinationellt företag med tillverkning och försäljning i stora delar av världen ([www.campbellsoup.com](http://www.campbellsoup.com)).

I Sverige finns varumärken som Blå Band, Touch of Taste och Bong med i Campbells produktportfölj. Det svenska dotterbolaget, Campbell Soup Sweden AB har sitt huvudkontor i Kristianstad. Antalet anställda uppgår till cirka 180. Här sker tillverkningen av soppor, såser, fonder, buljonger, desserter samt diverse industriprodukter för den nordiska marknaden. Försäljningen är uppdelad på två marknader; storkök samt konsumentmarknad. Inom storkök har Campbells ca 11 000 kunder vilka är relativt jämt fördelade mellan privata respektive offentliga storkök, dock står den offentliga sektorn för 85 procent av den totala

försäljningen inom storkök. På konsumentmarknaden går produkterna ut till de stora livsmedelskedjorna som till exempel ICA och Coop forum.

All försäljning sker genom grossister. Servera och ICA MENY står tillsammans för ca 50 procent av marknaden, Martin Olsson är den tredje största och står för ca 15 procent. Resterande försäljning går genom ett antal mindre grossister

#### **4.1.2 Intervju med Anders Hemmingsson, anbudsansvarig vid Campbell Soup**

Intervjun utfördes för att få en bättre förståelse för arbetsgången vid ett anbudsförfarande. Intervjun var av stor vikt då uppsatsen behandlar relationer och affärsutbyten mellan producent och slutkund på den industriella marknaden. Anbudsförfarande har stor betydelse eftersom cirka hälften av Campbell Soups kunder tillhör den offentliga sektorn.

I livsmedelsbranschen har grossisten stor makt eftersom alla anbud och all fakturering går genom grossisten. Campbells säljer aldrig direkt till kunden. Ett år innan kontraktet går ut för en aktuell kommun eller landsting börjar säljare bearbeta inköparen. Inköparen har ofta bristande kunskap om de specifika produkterna och matlagning. Därför har de flesta kommuner och landsting en referensgrupp som består av representanter från olika restauranger och kök i kommunen/landstinget. Referensgruppen fungerar som en expertpanel åt inköparen.

Säljaren presenterar produkter och eventuella nyheter för referensgruppen, som har möjlighet att provsmaka för att avgöra om det är en produkt som kan vara aktuell för inköp. Vid besöket presenteras information om produktens innehåll, näringsvärde, tips på recept och användningsområden. Säljaren försöker skapa ett intresse hos referensgruppen för att öka möjligheterna att få med intressanta produkter i anbudet. Detta är en av få möjligheter att påverka en

kommun att ta med aktuella produkter i anbudet. Produktens egenskaper, till exempel fri från allergener och gluten, specificeras i kommunens anbud. Säljarens besök ökar möjligheterna att kommunen väljer företagets varumärke då de känner till företagets produkter och vet att de uppfyller de krav som angetts i anbudet.

Sex månader innan det aktuella kontraktet går ut, annonserar kommunerna i tidningen Anbudsjournalen. Tidningen presenterar samtliga upphandlingar som är aktuella inom alla kommuner och landsting. Anbudsjournalen kommer ut till alla prenumeranter 42 gånger om året. I samband med att kommunen annonserar beställer företaget in kravspecifikationen om det aktuella anbudet från sin grossist.

Företaget går därefter igenom anbudsspecifikationen utifrån parametrar som till exempel pris och kvantitet för de olika produkterna. En konkurrentanalys utförs för att undersöka vilken prisnivå konkurrenterna troligen kommer att ange i sitt anbud. Slutligen skickas anbudet via grossisten till kommunen.

När anbudsförfarandet är slutfört och kontrakt är skrivet, är möjligheten att påverka kunden väldigt liten. Dock finns en möjlighet att få ett tilläggsanbud om företaget har en produktnyhet som inte presenterades vid upphandlingen. Producenten presenterar då produkten för referensgruppen, där det är viktigt att skapa ett intresse för nyheten. Dessa kan i sin tur påverka inköparen att göra ett tilläggsanbud. Säljarens relation till den inköpsansvarige och referensgruppen kan här vara av större betydelse än vid ett vanligt anbudsförfarande, då tilläggsanbud inte omfattar samma restriktioner.

I intervjun med Anders Hemmingsson framgick att offentliga kunder är något mer priskänsliga än de privata. Priskänsligheten beror i stor utsträckning på att offentliga organisationer är styrda av LOU. Upphandlingsförfarandet ger relativt få möjligheter för kunderna att vara

lojala i någon större omfattning jämfört med de privata kunderna. Möjligheterna till en nära relation med kunderna blir därför begränsade och således kan Campbells inte göra några större produktanpassningar mot specifika kunders önskemål.

#### **4.1.3 Intervju med Mikael Fyrpihl, försäljningschef Campbell Soup**

Enligt Mikael Fyrpihl är trenden för storkök att kunderna går mot allt större inköpsgrupper för att stärka sina positioner vid inköp. Närliggande kommuner går samman och skapar en gemensam inköpsenhet vid upphandlingar. Inköpen görs då centralt av en inköpsansvarig som påverkas av en referensgrupp. Det är referensgruppen som säljarna på olika sätt bearbetar.

Försäljningen till storkök inom offentlig regi försvåras då det ofta föreligger någon form av förbud. Uppskattningsvis har 20 procent av kunderna inom offentlig regi någon form av förbud. Det kan vara antingen besöksförbud eller orderförbud. Besöksförbud innebär att säljaren är strikt förbjuden att besöka storköket eller dess representanter. Vid orderförbud får säljaren besöka storköket, marknadsföra sina produkter men är inte tillåten att skriva orders. Säljarnas möjligheter att marknadsföra och sälja sina produkter möjliggörs istället genom mässor, som i regel anordnas två gånger per år. Vidare sänder producenten ut reklamblad om nyheter, tips på anrättningar med mera. Producenten anordnar även provluncher för att attrahera samt utveckla affärsutbytet med kunderna. En annan skillnad mellan storkök inom privat respektive offentlig regi, är att det oftast föreligger en lägre kompetensnivå hos de offentliga storköken. Detta medför en ökad grad av halvfabrikat samt helfabrikat. Den lägre kompetensnivån beror på storkökets profilering och att de har svårare att attrahera kompetent personal. Av Campbell Soups totala försäljning sker cirka 85 procent till kunder inom offentliga regi.



Trenden för försäljningen är att den går mot att erbjuda en helhetslösning för kunden. Kunderna som allt oftare går samman i större inköpsgrupper främjar key account management tänkande, där säljarna bearbetar sina nyckelkunder. Affärsutbytet som tidigare till stor del byggts på säljarens relationer med kunden kommer att riktas mer mot värdeskapande aktiviteter. Viktiga ord kommer att vara "affärsmannaskap" och "passion for food". Arbetet kommer att fokuseras på att fånga upp de centrala inköparna där säljteamet kommer att bestå av till exempel en säljare, en produktutvecklare samt en kock. Säljteamets strategi blir då att på ett professionellt sätt tillgodose kundens behov och möjliggöra utvecklandet av kundspecifika önskemål.

## 4.2 Enkätundersökning

Enkäten inleddes med frågor av bakgrundskaraktär så att materialet kunde grupperas utifrån variabler som offentlig -, privat verksamhet, storlek i form av antal serverade portioner med flera. Vidare ställdes frågor utifrån referensföretagets önskemål som svarar på frågor gällande produktsortiment och service. Referensföretagets frågor avses inte analyseras för uppsatsens ändamål. Slutligen ställdes frågor med utgångspunkt från vår undersökningsmodell. Enkäten går att läsa i sin helhet i *Bilaga 1*. Samtliga frågor har slutna svarsalternativ. Resultatet av enkäten kommer att presenteras i analyskapitlet där frågorna kopplas till de faktorer som ingår i vår undersökningsmodell.

### **4.2.1 Avsikten med enkätfrågorna**

*Fråga 1b. Offentlig / privat regi?*

*Fråga 3. Antal serverade portioner per dag?*

Frågorna är ställda för att gruppera materialet då vi avser göra en jämförelse mellan privata respektive offentliga storkök samt huruvida storleken på storköket påverkar utfallet av undersökningen.

*Fråga 23. Vilka hjälpmedel vill du helst ha från en livsmedelstillverkare?*

*Fråga 29. Vilken service får ni från er producent av soppa, sås, buljong och fond?*

Frågorna är ställda för att undersöka vilken service storköken önskar från producent samt vilken service de får för närvarande. Vidare kommer frågorna att kopplas till faktorn *produkt & service* i undersökningsmodellen. Servicekategorierna i de båda frågorna är desamma. I fråga 23 får respondenten välja de tre servicekategorier de helst vill erhålla från producent. I fråga 29 anger de i vilken utsträckning de anser sig erhålla servicekategorierna i en skala från 1-7, där 1 betyder aldrig och 7 mycket ofta.

*Fråga 26. Vilken betydelse har nedan uppräknade faktorer i valet av produkterna soppa, sås, buljong och fond?*

Syftet med frågan är att undersöka vilken betydelse *kvalitet, service, förtroende* samt *personliga relationer* har för respondenterna vid valet av en produkt. Frågan avser att kopplas till faktorn *produkt & service* i undersökningsmodellen.

*Fråga 27. Vilket är ditt nuvarande huvudvarumärke när det gäller inköp av soppa, sås, buljong och fond?*

*Fråga 28. Hur lång tid har ni använt ert nuvarande huvudvarumärke?*

Frågorna avser undersöka vilket märke som är kundens huvudvarumärke samt att se hur länge de använt samma leverantör. Detta ger svar på om det föreligger förtroende, då de som har nyttjat samma leverantör i ett flertal år har byggt upp någon form av förtroende. Avsikten med frågorna är att avgöra om det finns långvariga affärsutbyten i livsmedelsbranschen, storkök.

*Fråga 30. Vi anser att den information vi får från producenten alltid är relevant.*

*Fråga 31. Vi anser att vi alltid kan lita på den information vi får från producenten.*

Frågorna avser att utreda trovärdigheten och relevansen i informationen respondenten erhåller från producenten. Respondenten har tagit ställning till de båda påståendena i en lickertskala, 1-7. Detta ställningstagande gäller även *fråga 32*. Visar sig informationen vara trovärdig och relevant, kan den inverka positivt på *förtroendet* för producenten. I undersökningsmodellen kopplas frågorna till faktorn *kommunikation*.

*Fråga 32. Jag anser att jag kan påverka inköpen av livsmedel.*

Frågan är ställd för att undersöka i vilken utsträckning respondenten kan påverka inköpen. Om respondenten anser sig kunna påverka inköpen är det intressant att göra en jämförelse med *fråga 30-31*, då frågornas trovärdighet ökar om respondenten kan påverka inköpen. I undersökningsmodellen kopplas frågan till faktorn *kommunikation*.

*Fråga 33. Hur pass viktig bedömer du nedanstående produktgrupper vara vid din tillagning?*

*Fråga 34 Hur stor betydelse har soppa, sås, buljong och fond i relation till era totala inköp av livsmedel?*

Syftet med *fråga 33* är att jämföra soppa, sås och fond i förhållande till kött/fisk,

grönsaker och mejeriprodukter för att få fram vilken betydelse produkterna har vid tillagning. Avsikten med *fråga 34* är att undersöka betydelsen av Campbells produktgrupper i jämförelse med varandra. Frågan inverkar inte på undersökningsmodellen, utan ger endast svar på vilken produktgrupp som är viktigast. Respondenten har i *frågorna* angett sin uppfattning i en lickertskala, 1-7. Frågorna kopplas till faktorn *strategiskt inköp* i undersökningsmodellen.

#### **4.2.2 Bearbetning av det insamlade materialet**

Det insamlade materialet utvärderades för att finna empirisk fakta som kan stödja eller förkasta vår modell. Vid bearbetningen användes dataprogrammet SPSS som är ett verktyg vid hantering och analysering av stora mängder material. Fördelen med programmet är att användaren kan ta fram grafer, tabeller och göra beräkningar för att åskådliggöra det insamlade materialet. I de fall det varit möjligt och relevant för analysen har T-test utförts med avsikt att undersöka resultatens statistiska signifikans.

#### **4.2.3 Bortfallsanalys**

En bortfallsanalys görs för att undersöka faktorer som kan ligga till grund för varför vissa intervjuobjekt valt att inte delta. Urvalet av respondenterna i undersökningen finns redovisat i avsnitt 2.4.2.3

## Bortfall

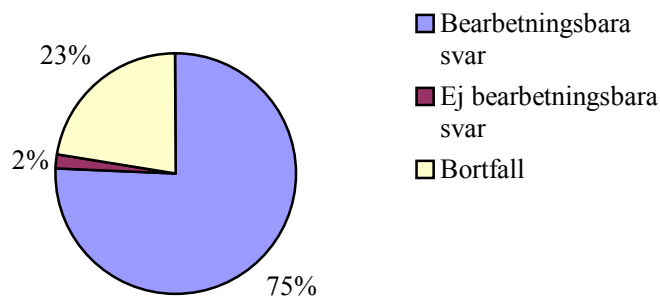


Diagram 4.2.3 Bortfall

Urvalet enkäten sändes till bestod av 160 respondenter. När svarstiden gått ut efter elva dagar var svarsfrekvensen inte tillfredsställande. Efter en påminnelse och ytterligare fem dagar uppgick svarsfrekvensen till 77 procent. Svarsfrekvensen anses vara tillräcklig för att göra en relevant analys av materialet, då bortfallet är inom felmarginalen för ett 95 procentigt konfidensintervall (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003). En del av bortfallet kan bero på att respondenterna varit bortresta eller att enkäter försvunnit i postgången. Respondenter kan också avstått från att svara på grund av tidsbrist, brist på kunskap eller ointresse (Lekwall & Wahlbin, 2001). En mindre del av bortfallet utgjordes av att enkäterna sändes in efter utsatt svarsdatum och på grund av tidsbrist kunde de inte bearbetas. Två procent av svaren kunde inte bearbetas eftersom fel personer fyllt i enkäten eller för att respondenten saknat förståelse för frågorna och besvarat dem felaktigt. En del frågor hade en lägre svarsfrekvens än övriga, en orsak till detta kan ha varit att frågorna utformats otydligt. Andra svarsalternativ hade möjligtvis varit att föredra då det framkommit att somliga respondenter saknat tillfredsställande svarsalternativ.

## 4.3 Resultat av surveyundersökningen

Resultatet kommer att presenteras utifrån undersökningsmodellens fyra faktorer, *Produkt & serviceutbyte, kommunikation, strategiska inköp* och *socialt utbyte*. En gruppering har gjorts mellan privata och offentliga storkök för att visa eventuella skillnader.

### 4.3.1 Bakgrundsfakta

I följande avsnitt presenteras bakgrundsfakta för de respondenter som deltagit i undersökningen. Bakgrundsfrågorna kommer användas som utgångspunkt för att gruppera materialet och koppla det till olika frågor ur enkäten. Den bakgrundsfråga som är av särskild betydelse är fördelningen mellan offentliga respektive privata kunder, där fördelningen syftar till att undersöka eventuella skillnader i relationen till producenten.

Tabell 4.1. Fråga 1b, Fördelning mellan offentlig/privat regi.

Off/Privat regi			
		Frequency	Percent
Valid	Offentlig	72	59,5
	Privat	49	40,5
	Total	121	100,0

Det totala antalet respondenter som svarat på enkäten uppgår till 121. Den privata sektorn utgör 40,5 procent och den offentliga sektorn för 59,5 procent av totalt antal svarande. Som tidigare nämnts under punkt

2.4.2.3 anses fördelningen inte som representativ då Campbells totala kundbas är jämt fördelade mellan offentliga och privata kunder.

Tabell 4.2. Fråga 3, Antal serverade portioner

Portioner/dag				
Off/Privat regi			Frequency	Percent
Offentlig	Valid	0-149	6	8,3
		150-499	16	22,2
		500-1000	19	26,4
		över 1000	31	43,1
		Total	72	100,0
Privat	Valid	0-149	17	34,7
		150-499	20	40,8
		500-1000	8	16,3
		över 1000	4	8,2
		Total	49	100,0

Tabellen visar fördelningen av antalet serverade portioner per dag för de offentliga respektive privata storköken. För storkök inom privat regi finner vi att majoriteten, det vill säga 75,5 procent serverar under 500 portioner per dag. En jämförelse med storkök inom offentlig regi visar att majoriteten, 69,5 procent serverar över 500 portioner per dag.

Tabell 4.3. Fråga 27 och fråga 28, Antal år med samma huvudvarumärke

		Antal	År
Huvudvarumärke	Blå Band	44	4,5
	Knorr	25	4,5
	Annat	11	2,5
	Totalt	80	4,5

Tabellen visar respondenternas huvudvarumärke vid inköp av produkterna soppa, sås, buljong samt fond. Med huvudvarumärke avses att kunden gör över 50 procent av sina inköp från ett och samma varumärke. År visar den genomsnittliga tid kunden har använt sitt huvudvarumärke. Ur tabellen kan man utläsa att kunderna i genomsnitt har använt samma huvudvarumärke i 4,5 år. Av det totala antalet svarande (121 st.) har 80 respondenter ett huvudvarumärke, resterande 41 har inget huvudvarumärke enligt definitionen ovan. Orsaken kan vara att somliga aktörer väljer att utnyttja den öppna marknaden. Inköpen på den öppna marknaden sker med den leverantör som med ett givet varumärke bäst uppfyller kriterier som pris, leveransvillkor etc. En annan möjlighet kan vara att dessa aktörer inte använder ovan nämnda produkter.

#### **4.3.2 Produkt och Serviceutbyte**

I vilken utsträckning tillverkaren kan erbjuda tjänster utöver produkten som säljs samt att denna tjänst är av nytta till kund bestämmer om det finns förtroende enligt undersökningsmodellen (Ford, 2002).

Syftet med resultaten som presenteras i tabellerna är att undersöka om det finns ett produkt- serviceutbyte enligt definition samt i vilken utsträckning producenten uppfyller kundens behov av olika produkt och serviceutbyten

*Tabell 4.4. Fråga 26, Olika faktorerers betydelse vid val av produkt.*



**Group Statistics**

	Off/Privat regi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Lågt pris	Offentlig	68	5,10	1,48	,18
	Privat	49	4,45	1,62	,23
Kvalitet	Offentlig	72	6,79	,44	5,21E-02
	Privat	49	6,63	,91	,13
Service från tillv.	Offentlig	70	5,30	1,29	,15
	Privat	48	4,98	1,60	,23
Förtroende för tillv. prod.	Offentlig	71	6,31	1,02	,12
	Privat	48	6,19	1,21	,18
Personliga relationer till rep. hos tillv.	Offentlig	69	4,36	1,99	,24
	Privat	48	4,19	1,75	,25

Tabell 4.4 visar vilken betydelse de olika faktorerna har i valet mellan produkterna; soppa, sås, fond och buljong. En lickerskala med graderingen 1-7 har använts, där 1 motsvarar liten betydelse och 7 stor betydelse. Medelvärden är höga och relativt jämt fördelade mellan privata och offentliga kunder vid faktorerna *Kvalitet*, *Service från tillverkaren* samt *Förtroende för tillverkarens produkter*. Frågan *Personliga relationer till representanter från tillverkaren* tenderar att ha mindre betydelse jämfört med övriga faktorer.

*Tabell 4.4.1 T-test*

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances			
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Lågt pris	Equal variances assumed	,018	,892	2,268	,025
	Equal variances not assumed			2,233	,028
Kvalitet	Equal variances assumed	8,792	,004	1,283	,202
	Equal variances not assumed			1,140	,259
Service från tillv.	Equal variances assumed	2,294	,133	1,201	,232
	Equal variances not assumed			1,153	,252
Förtroende för tillv. prod.	Equal variances assumed	,801	,373	,593	,554
	Equal variances not assumed			,574	,567
Personliga relationer till rep. hos tillv.	Equal variances assumed	3,406	,068	,491	,625
	Equal variances not assumed			,502	,616

"T-test används för att testa skillnader mellan medelvärden hos slumpmässigt dragna urval. Den kan tillämpas på experimentella och *ex post facto* situationer" (Aronsson, 1999). I T-test mäts bland annat sigifikansvärdet, P. Detta värde skall understiga 5 procent ( $p < 0,05$ ) för att mätvärdet skall anses vara statistiskt säkerställt

*Lågt pris* är den enda faktor där det går att påvisa en signifikant skillnad mellan privata och offentliga kunder. Tabellen visar att lågt pris har större betydelse för offentliga kunder.

Tabell 4.5. Fråga 23, Önskat serviceutbyte

Off/Privat regi		Case Processing Summary					
		Cases				Total	
		Included		Excluded		N	Percent
N	Percent	N	Percent				
Offentlig	Recept	26	36,1%	46	63,9%	72	100,0%
	Detaljerad prod./näringsfakta	62	86,1%	10	13,9%	72	100,0%
	Demonstration av nya prod.	24	33,3%	48	66,7%	72	100,0%
	Tema kampanj	5	6,9%	67	93,1%	72	100,0%
	Prover på nyheter	62	86,1%	10	13,9%	72	100,0%
	Besök av säljare	7	9,7%	65	90,3%	72	100,0%
	Vidareutbildning	21	29,2%	51	70,8%	72	100,0%
	Annat	3	4,2%	69	95,8%	72	100,0%
Privat	Recept	26	53,1%	23	46,9%	49	100,0%
	Detaljerad prod./näringsfakta	36	73,5%	13	26,5%	49	100,0%
	Demonstration av nya prod.	8	16,3%	41	83,7%	49	100,0%
	Tema kampanj	12	24,5%	37	75,5%	49	100,0%
	Prover på nyheter	41	83,7%	8	16,3%	49	100,0%
	Besök av säljare	9	18,4%	40	81,6%	49	100,0%
	Vidareutbildning	10	20,4%	39	79,6%	49	100,0%
	Annat	2	4,1%	47	95,9%	49	100,0%

I följande fråga gavs respondenterna möjligheten att välja tre av de servicekategorier de helst önskar av sin livsmedelstillverkare. De mest önskade servicekategorierna var *detaljerad produkt & näringsfakta*, *prover på nyheter* samt *recept* både för privata- och offentliga storkök. Skillnaderna mellan de tre kategorierna är att privata storkök önskar recept och *tema/kampanjer* i större utsträckning än de offentliga storköken.

Tabell 4.6. Fråga 29, Erhållen service

### Descriptive Statistics

Off/Privat regi		N	Mean	Std. Deviation
Offentlig	Receipt	69	5,04	1,72
	Prover på nyheter	69	4,80	1,69
	Detaljerad prod./näringsfakta	67	5,19	1,58
	besök av säljare	69	4,35	1,70
	Demonstration	69	3,00	1,60
	Vidareutbildning	69	2,16	1,53
	Temakampanjer	66	2,88	1,66
	Info via internet	60	2,42	1,87
	Valid N (listwise)	57		
Privat	Receipt	45	3,71	1,75
	Prover på nyheter	45	3,38	1,77
	Detaljerad prod./näringsfakta	45	4,04	1,74
	besök av säljare	45	3,04	1,77
	Demonstration	45	1,73	1,19
	Vidareutbildning	45	1,33	,90
	Temakampanjer	45	2,38	1,50
	Info via internet	44	1,95	1,46
	Valid N (listwise)	44		

Tabell 4.6.1

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances -test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Receipt	Equal variances assumed	,220	,640	4,014	,000
Prover på nyheter	Equal variances assumed	,421	,518	4,291	,000
Detaljerad prod./näringsfakta	Equal variances assumed	,068	,794	3,621	,000
besök av säljare	Equal variances assumed	,399	,529	3,930	,000
Demonstration	Equal variances assumed	5,423	,022	4,546	,000
Vidareutbildning	Equal variances assumed	16,132	,000	3,265	,001
Temakampanjer	Equal variances assumed	,629	,429	1,624	,107
Info via internet	Equal variances assumed	5,116	,026	1,361	,176

Tabell 4.6 visar i vilken utsträckning kunden erhåller service från tillverkaren. Graderingen är mellan 1-7, där ett motsvarar *aldrig* och 7 *mycket ofta*. De offentliga storköken uppvisar högre medelvärden i

samtliga variabler jämfört med de privata. Trenden är statistisk signifikant för samtliga variabler förutom *tema/kampanjer* och *information via internet* (Se tabell 4.6.1).

### 4.3.3 Kommunikation

Kommunikation kan definieras som den formella och informella information som två aktörer delar med varandra. Den skall vara meningsfull och användbar för båda aktörer (Morgan & Hunt, 1994).

Med utgångspunkt från de frågor som handlar om kommunikation avser vi undersöka trovärdigheten och relevansen i den information kunden erhåller av producenten.

Tabell 4.7

Group Statistics					
	Off/Privat regi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Relevant info. från producent	Offentlig	70	5,33	1,22	,15
	Privat	48	5,02	1,31	,19
Tillförlitlig info.	Offentlig	71	5,90	1,08	,13
	Privat	48	5,33	1,39	,20
Påverka inköpen	Offentlig	72	5,96	1,67	,20
	Privat	48	5,92	1,57	,23

Tabell 4.7.1

Independent Samples Test					
		Levene's Test for Equality of Variances			
		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Relevant info. från producent	Equal variances assumed	,022	,882	1,302	,195
	Equal variances not assumed			1,285	,202
Tillförlitlig info.	Equal variances assumed	9,762	,002	2,500	,014
	Equal variances not assumed			2,385	,019
Påverka inköpen	Equal variances assumed	,068	,794	,137	,891
	Equal variances not assumed			,139	,890

Tabell 4.7 visar om kunden får *relevant information från tillverkaren*, informationens *tillförlitlighet* samt om respondenten anser sig kunna *påverka inköpen*. Frågan är ställd med en lickertskala mellan 1-7, där 1 motsvarar *tar helt avstånd från påståendet* och 7 *instämmer helt*. Medelvärdena är relativt höga för både privata och offentliga kunder och varierar mellan 5,02 till 5,96, vilket visar att kunderna ser informationen som tillförlitlig och relevant.

Tabell 4.7.1 visar att någon signifikant skillnad mellan privata- respektive offentliga kunder inte föreligger beträffande *relevansen av information* samt *påverka inköpen*. Den enda statistiskt säkerställda skillnad som går att påvisa är att offentliga kunder uppfattar informationen som mer tillförlitlig än privata kunder. Signifikansvärdet för *Tillförlitlig information* är 1,4 procent vilket är klart under tillåten gräns ( $p < 0,05$ ).

#### 4.3.4 Strategiska inköp

Vid viktiga inköp som har en strategisk betydelse för hela organisationen tenderar det köpande företaget att söka en nära relation till sin leverantör för att minimera riskerna (Cannon & Perreault, 1999). Det som är av intresse för undersökningsmodellen är att utvärdera produktens betydelse för kunden i jämförelse med övriga inköp. De olika

produkternas betydelse vid tillagning avgör om kunden söker förtroende för tillverkaren.

Tabell 4.8. Fråga 33, Produktgruppers betydelse vid tillagning.

Group Statistics					
	Off/Privat regi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kött/fisk	Offentlig	70	6,73	,54	6,41E-02
	Privat	47	6,64	,67	9,82E-02
Grönsaker	Offentlig	70	6,63	,73	8,67E-02
	Privat	48	6,38	,91	,13
Mejeri	Offentlig	70	6,06	1,15	,14
	Privat	48	5,85	1,17	,17
Soppa	Offentlig	69	5,48	1,54	,19
	Privat	46	4,91	1,80	,27
Sås	Offentlig	69	5,94	1,30	,16
	Privat	46	5,80	1,64	,24
Fond	Offentlig	59	5,44	1,67	,22
	Privat	47	5,98	1,54	,22

Respondenten har svarat på frågan hur viktiga de olika produktgrupperna är vid tillagning. Frågan är utformad enligt en grafisk lickerskala 1-7, där 1 motsvarar *liten vikt* och 7 *stor vikt*. Den trend som kan utläsas är att *Kött/Fisk*, *Grönsaker* och *Mejeriprodukter* tenderar att ha större betydelse vid tillagning än produktgrupperna *Soppa*, *Sås* och *Fond*.

Tabell 4.8.1 Kött/Fisk

ANOVA				
				Sig.
Soppa	Between Groups	8,681		,022
Sås	Between Groups	3,232		,200
Fond	Between Groups	8,044		,026

Det finns en signifikant skillnad i betydelsen vid tillagning mellan *Kött/Fisk* och *Soppa*, *Fond*. Respondenterna anser att *Kött/Fisk* produkter har en

större betydelse vid tillagningen än *soppa* och *fond*. Sås är den enda produktgrupp som inte visar någon signifikant skillnad.

Tabell 4.8.2 Grönsaker

ANOVA			
		F	Sig.
Soppa	Between Groups	1,986	,120
Sås	Between Groups	,439	,726
Fond	Between Groups	1,758	,160

Tabell 4.8.2 visar att det inte finns någon signifikant skillnad i betydelsen vid tillagning mellan *Grönsaker* och *Soppa*, *Sås* och *Fond*.

Tabell 4.8.3 Mejeri

ANOVA			
		F	Sig.
Soppa	Between Groups	4,411	,002
Sås	Between Groups	,793	,532
Fond	Between Groups	3,703	,007

Det finns en signifikant skillnad i betydelsen vid tillagning mellan *Mejeriprodukter* och *Soppa & Fond*. Respondenterna anser att *Mejeriprodukter* har en större betydelse vid tillagningen än *soppa* och *fond*. Sås är den produktgrupp som inte är signifikant enligt tabell 4.8.3.

Tabell 4.9 Betydelse av inköpen i relation till totalt inköp av livsmedel.



One-Sample Statistics					
Off/Privat regi		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Offentlig	Soppa	67	3,76	1,92	,23
	Sås	68	4,29	1,79	,22
	Buljong	70	5,09	1,67	,20
	Fond	57	4,18	1,97	,26
Privat	Soppa	46	2,52	1,71	,25
	Sås	46	2,76	2,00	,30
	Buljong	45	4,51	2,22	,33
	Fond	45	4,60	2,06	,31

Tabell 4.9 visar betydelsen av de olika produktgrupperna i relation till de totala inköpen av livsmedel. Det finns tendenser som visar på skillnader mellan offentliga och privata kunder, men det går inte att statistiskt säkerställa. Trenden är att offentliga kunder värderar inköpen av soppa, sås och fond högre än de privata kunderna.

#### 4.3.5 Socialt utbyte

Socialt utbyte är viktigt för att reducera osäkerheten mellan två aktörer. På lång sikt är utbytet av än större vikt då en relation över tiden bygger på ömsesidigt förtroende och respekt mellan aktörerna (Morgan & Hunt, 1994).

Det sociala utbytet kan inverka positivt mellan tillverkare och kund, det vill säga en personlig kontakt kan ge ett ökat förtroende för tillverkaren. De tabeller som tidigare presenterats tar upp frågor som delvis behandlar *socialt utbyte* och resultaten av dessa kommer här att sammanställas.

Tabell 4.4 (avsnitt 4.3.2) visar olika faktorer som kan påverka valet av produkt. Kundernas uppfattning av betydelsen för *personliga relationer* har ingen signifikant skillnad mellan de offentliga och privata kunderna i

svarsfrekvensen. Offentliga kunder visar ett medelvärde på 4,36 och privata kunder 4,19 enligt lickertskalan, 1-7. Tabell 4.5 (avsnitt 4.3.2) tar upp *önskat serviceutbyte* där respondenterna valt mellan åtta olika typer av service. Respondenterna har angett de tre viktigaste. De offentliga kunderna anser att *säljbesök* är viktigare än de privata kunderna. Tabell 4.5 visar även att av åtta serviceutbyten har 18,4 procent av de offentliga kunderna valt *besök av säljare* som en av de tre viktigaste jämfört med 9,7 procent för de privata.

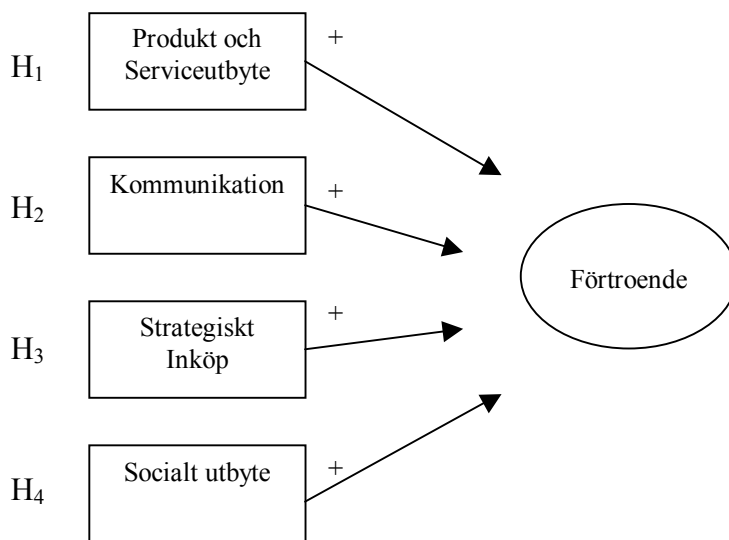
Tabell 4.6 (avsnitt 4.3.2) visar den service respondenten erhåller från producenten. Det finns skillnad i frekvensen mellan offentliga och privata storkök vad gäller *besök av säljare*. De offentliga kunderna får ett högre medelvärde på lickertskalan, 4,35 vilket kan jämföras med 3,04 för de privata. Resultat är ej statistiskt säkerställt, utan får ses som en trend där offentliga kunder får besök av säljare oftare än privata kunder.

## 5 Analys

---

I detta kapitel kommer resultaten från enkätundersökningen att analyseras. De hypoteser som introducerades i teorikapitlet kommer i analysen att godtas eller förkastas. Slutligen kommer modellens relevans i den undersökta branschen att diskuteras.

---



Figur 3.5 Undersökningsmodell

Analysen kommer utgå från de fyra faktorer som ingår i undersökningsmodellen. Faktorerna kommer att analyseras var för sig för att visa om det föreligger förtroende mellan aktörerna. Aktörerna är grupperade i offentliga respektive privata storkök för att visa de orsaker som ligger till grund för eventuella skillnader.

### 5.1 Produkt & serviceutbyte

Karakteristiken på produkten eller servicen kommer att spela en stor roll för om det finns en grund för ett förtroende i relationen mellan aktörerna samt hur den kommer att utvecklas (Ford, 1999).

*H<sub>1</sub>: Det sker ett större serviceutbyte till privata kunder än till offentliga kunder.*

Om ett varumärke kännetecknas av en hög kvalitet eller kunden känner förtroende för producenten, är de viktiga faktorer i valet mellan varumärken. Undersökningen visar att de offentliga storköken erhåller service i större utsträckning än privata. Trenden är statistiskt säkerställd för samtliga variabler med undantag för *tema/kampanj* och *information via Internet* enligt tabell 4.6.1.

I nuläget önskar både offentliga och privata organisationer samma servicevariabler, men den sker i större utsträckning till de offentliga storköken som tidigare konstaterats. En orsak till skillnaden är troligtvis att de privata storköken serverar färre antal portioner per dag. Mer än två tredjedelar av de offentliga storköken serverar 500 portioner eller fler per dag jämfört med de privata, där tre fjärdedelar serverar färre än 500 portioner. De offentliga storkökens stora försäljningsvolym kan vara en anledning till att det är mer intressant för producenten att erbjuda service. Då kunden erhåller ett större serviceutbyte känner den förmodligen större förtroende för producenten vilket kan ligga till grund för en relation.

Kopplas resonemanget till undersökningsmodellen innebär det att *service* och *produktutbytet* inverkar positivt på *förtroende* för de offentliga kunderna. Vidare kan de privata kunderna få ett ökat förtroende för producenten om serviceutbytet anpassas till önskad service enligt tabell 4.5. Då det konstaterats att det sker ett större serviceutbyte till offentliga än privata storköskunder förkastas hypotesen *H<sub>1</sub>*.

## 5.2 Kommunikation

Kommunikation är en viktig beståndsdel i begreppet förtroende och kan definieras som den formella och informella information som två aktörer delar med varandra. Kommunikation är endast meningsfull om den är relevant och trovärdig för båda aktörer i ett affärsutbyte (Morgan & Hunt, 1994).

*H<sub>2</sub>: De privata organisationerna har större inflytande över inköpen än de offentliga*

Kunderna anser att den information de får från producenten är trovärdig och relevant. Offentliga kunder anser att informationen är mer tillförlitlig än privata kunder, vilket är statistiskt säkerställt enligt tabell 4.7.2. En möjlig orsak till detta kan vara att de offentliga kunderna erhåller service i större utsträckning vilket konstaterats tidigare.

Kunderna kan påverka inköpen vilket medelvärdena i tabell 4.7.1 visar. Då kunderna kan påverka inköpen är informationen producenten förmedlar av betydelse för båda aktörer. Producenten kan genom information påverka kundens inställning till produkten. Kunderna kan i sin tur ta ställning till vilken producent som har högst tillförlitlighet och relevans i informationen och gör inköp av den producent de känner störst förtroende för. Informationsutbytet mellan aktörerna sker genom *kommunikation*. I tabell 4.7.1 visar kunderna, både offentliga och privata att de anser informationen vara tillförlitlig och relevant. Därmed inverkar informationsutbytet genom *kommunikation* positivt på *förtroende* i undersökningsmodellen.

Som konstaterats tidigare anser både offentliga och privata storkök att de kan påverka inköpen. Att resultatet inte skiljer sig åt är intressant då intervjun som presenterats i kapitel 4.1.3, stycke 2. indikerat att offentliga storkök har mindre inflytande vid inköp. Det sammanställda resultatet visar dock att båda grupper svarat likvärdigt. En möjlig orsak kan vara att all offentlig upphandling styrs av LOU och sker genom anbudsförfarande. LOU begränsar inte möjligheten att påverka inköpen utan endast valet mellan olika varumärken. Denna restriktion har de offentliga respondenterna inte tagit hänsyn till då de svarat på frågan, vilket borde har preciserats i enkäten.

Kopplas ovanstående resonemang till hypotesen  $H_2$  är slutsatsen att hypotesen stämmer till viss del då privata kunder kan påverka valet av varumärke vilket lagen om offentlig upphandling hindrar de offentliga från att göra.

### 5.3 Strategiska inköp

Vid strategiskt *viktiga inköp* som har stor betydelse för kunden, tenderar kunden att söka ett närmare samarbete till producenten. Hur pass strategiskt viktig produkten är för kunden i jämförelse med övriga inköp av livsmedel styr vikten av förtroende för tillverkaren (Cannon & Perreault, 1999).

*H<sub>3</sub>: Produktgrupperna soppa, sås och fond har mindre strategisk betydelse än kött/fisk vid inköp.*

Då en organisation gör inköp av strategisk vikt är de mer kritiska i valet av leverantör då ett misslyckat inköp kan ge stora konsekvenser för verksamheten. Är produkten av mindre betydelse blir konsekvenserna

mindre omfattande. En utvecklad och nära relation är därför viktig för att reducera risken vid strategiskt viktiga inköp. Tabell 4.4 visar att *förtroende för tillverkarens produkter vid val av produkt* är en betydelsefull variabel och borde därmed vara av större betydelse vid strategiska viktiga inköp.

Resultatet av undersökningen visar att inköp av produktgruppen soppa, sås och fond har mindre betydelse i jämförelse med övriga livsmedel, (se tabell 4.8). De privata storköken anser att produktgruppen är av mindre vikt jämfört med offentliga storkök. Trenden är tydlig och signifikant för produkterna soppa och fond som visar på en lägre betydelse jämfört med produktgrupperna kött/fisk och mejeri (se tabell 4.8.1 och tabell 4.8.3). För kunden är produktgrupperna kött/fisk och mejeri mer strategiskt viktiga vid inköp än produkterna soppa, sås och fond. Därmed styrks hypotesen  $H_3$  då två av tre variabler visar på statistisk signifikans. Innebörden av analysen är att *förtroendet* är av central betydelse vid inköp av strategiskt viktiga produkter, vilket ger stöd åt undersökningsmodellen.

## 5.4 Socialt utbyte

Socialt utbyte är viktigt för att reducera osäkerhet mellan två aktörer. Den uppkomna relationen bygger på ömsesidigt förtroende och respekt mellan aktörerna (Ford, 2002). En personlig kontakt mellan två aktörer kan öka förtroendet mellan producent och kund (Morgan & Hunt, 1994).

*H<sub>4</sub>: Privata storkök har mer personlig kontakt med producent jämfört med offentliga storkök.*

Socialt utbyte kan ses som en del i den informella kommunikationen som sker mellan aktörer. Det sociala utbytet i livsbranschen kan utgöras av

personliga relationer till producent, mässor och provluncher enligt intervju i kapitel 4.1.2, tredje stycket.

Resultatet har visat att faktorer som lågt pris, kvalitet och service har större betydelse än en personlig relation till producenten i valet mellan olika varumärken. Trenden styrks av tabell 4.4, men är ej statistiskt säkerställd.

Privata kunder efterfrågar fler besök från säljare än offentliga kunder. I nuläget erhåller dock de offentliga kunderna fler besök (se tabell 4.5 och 4.6). Utfallet beror troligtvis på försäljningsvolymen, där de offentliga storköken har en större volym och är därmed mer intressanta för producenten (se tabell 4.2).

Det går inte att visa på någon statistiskt signifikant skillnad mellan offentliga och privata kunder i variabeln *Personlig kontakt till representant*. Däremot finns en statistisk signifikans i variabeln *besök av säljare*, där de offentliga kunderna erhåller fler besök av säljare än privata. Därmed kan vi snarare visa på att det omvända förhållandet råder jämfört med påståendet i hypotes  $H_4$ . Vidare går det inte att styrka att ett socialt utbyte ligger till grund för *förtroende* enligt de resultat som framkommit i undersökningen. Detta innebär att den inte inverkar på *förtroende* i undersökningsmodellen.

## 5.5 Förtroende

Förtroende är en förutsättning för att skapa en relation på den industriella marknaden. Det tar tid att bygga upp ett ömsesidigt förtroende i en relation. Därför är det viktigt att när två aktörer ingår en



relation, skall den vara meningsfull och ses på lång sikt (Zineldin & Jonsson, 2000).

Vi har tidigare i analysen undersökt om de fyra faktorerna i undersökningsmodellen visar på någon form av förtroende i livsmedelsbranschen. I följande avsnitt avser vi att koppla samman de olika faktorerna och på så sätt visa förekomsten av förtroende.

Det har i undersökningen framgått att någon form av förtroende förekommer mellan kunder och producenter. Tabell 4.3 visar att kunderna har använt samma varumärke under en längre period vilket kan tyda på att kunden känner någon form av förtroende för producenten. De fyra faktorer som enligt undersökningsmodellen bidrar till förtroende visar sig ha viss relevans i den undersökta branschen.

När storköken gör sina inköp av livsmedel har de olika strategiska betydelser. Produktgrupper som är av strategisk betydelse för kunden ökar kundens behov av en nära kontakt med producenten. Därmed kommer kommunikationen in som en naturlig del i affärsutbytet. Vid inköp som är mindre strategiskt viktiga är det ur producentens synvinkel viktigt att skapa ett förtroende hos kunden. Producenten kan skapa förtroende genom att erbjuda ett mervärde åt kunden. Mervärdet kan vara att produkten har en kvalitet och service som bättre tillfredsställer kunden än konkurrenterna.

Kommunikation är viktigt för förtroendet och kan sägas vara producentens instrument för att läsa av kundens nuvarande och framtida behov. Då produkten är av mindre strategisk vikt är det än viktigare för producenten att vara lyhörd för kundens behov och önskemål. Ett bra produkt och serviceerbjudande ökar förtroendet och fungerar som en konkurrensfördel.

## 6.Slutsats

---

*I kapitel sex presenteras slutsatser från analysen samt en redogörelse för de problemställningar som ges i första kapitlet. Slutligen ges kritik till arbetet samt förslag på fortsatt forskning inom ämnet.*

---

Tidigare forskning inom relationsmarknadsföring behandlar en rad olika faktorer som inverkar positivt på förtroende i en relation. Vår studie presenterar de faktorer vi tror är relevanta för uppkomsten av förtroende.

Genom att testa undersökningsmodellen har vi funnit fyra faktorer som inverkar positivt på förtroendet mellan kund och tillverkare. Den fjärde faktorn, *socialt utbyte* kan dock inte styrkas genom några statistiskt säkerställda test eller trender. Vidare kan undersökningen inte bortse från dess betydelse, då variabeln har en vetenskaplig förankring i interaktionsmodellen. Ford (2002) anser att socialt utbyte är den enskilt viktigaste faktorn för att minska osäkerheten vid byggandet av en relation på långsikt, därför anser vi att den bör vara kvar i undersökningsmodellen.

De fyra faktorerna i undersökningsmodellen är:

- *produkt & serviceutbyte*
- *kommunikation*
- *strategiska inköp*
- *socialt utbyte*

Produkterna som behandlats i undersökningen (soppa, sås, fond och buljong) har en mindre strategisk betydelse jämfört med andra livsmedelsprodukter. Producenterna gör inga anpassningar efter

kundens önskemål och produkterna kan då ses som standardiserade. Livsmedelsbranschen karakteriseras av att det finns många aktörer, vilket leder till en hård priskonkurrens på marknaden med små vinstmarginaler. Utbytet av produkterna kan då sägas vara av transaktionsorienterad karaktär. Branschen präglas inte av nära relationer mellan kund och tillverkare som vid ett relationsbaserat utbyte där antalet aktörer är få. Vidare har aktörerna ett nära samarbete i form av till exempel gemensamma investeringar i varandras organisationer eller ett utvecklat informationsutbyte.

Trots ovanstående resonemang visar det sig att kunder gör återköp av samma varumärke och detta sker under en längre tid vilket tyder på att det föreligger någon form av relation. Följaktligen består inte relationen av starka förbindelser utan av lösare kopplingar, i form av följande faktorer.

#### *Produkt & serviceutbyte*

Offentliga storkök erhåller service i större utsträckning än privata. Vilken service producenten erbjuder beror i stor utsträckning på storköket storlek. De privata kunderna kan få ett ökat förtroende för producenten om serviceutbytet anpassas till önskad service.

#### *Kommunikation*

Generellt anser kunderna att den information de får från producenten är både trovärdig och relevant. Informationen producenten förmedlar är viktig då den påverkar kundens inställning till produkten. Offentliga kunder anser att informationen är mer tillförlitlig än de privata. En möjlig orsak till skillnaden kan vara att de offentliga kunderna erhåller service i högre utsträckning.

Vi anser att den producent som bättre än konkurrenterna kan förmedla och läsa av kundens behov inger mest förtroende och blir därmed mer intressant för kunden.

### *Strategiskt inköp*

Vi har kommit fram till att en utvecklad och nära relation är viktig för att reducera risken vid strategiskt viktiga inköp, detta innebär att förtroendet är av central betydelse vid inköp. Resultatet har visat att referensföretagets produkter har mindre strategisk betydelse jämfört med övriga livsmedel. I en jämförelse mellan privata och offentliga kunder är produktgruppen viktigare för de offentliga kunderna.

### *Socialt utbyte*

Socialt utbyte kan ses som en del i den informella kommunikation som sker mellan olika aktörer. Kommunikation är en förutsättning för att socialt utbyte kan existera. Vid valet mellan olika varumärken har faktorer som lågt pris, kvalitet och service större betydelse än ett socialt utbyte med producenten enligt vår undersökning.

### *Förtroende*

I vår modell har vi visat att förtroende inverkar på om man väljer samma varumärke upprepade gånger. Följaktligen bygger de relationer som trots allt finns i branschen på ett förtroende för tillverkaren och dess varumärken.

## 6.1 Reflektioner

Resultaten har visat att någon form av förtroende föreligger och att det finns viktiga faktorer som avgör styrkan i förtroendet mellan aktörer. Dock

måste det konstateras att analysen i vissa fall inte varit tillräckligt underbyggd för dra generella slutsatser. Enkätundersökningens utformning skulle ha fokuserats med större djup på de faktorer som satts upp i undersökningsmodellen innan enkäten sändes ut. Ett tydligt exempel på detta är faktorn *kommunikation*, där vi endast undersökt relevansen av kommunikationens innehåll. Detta är egentligen inte tillräckligt för att på vetenskapliga grunder styrka kommunikationens betydelse för förtroende. I enkäten skulle frågor som till exempel *hur kommunikationen sker* samt *hur ofta* funnits med för att på ett tydligare sätt avgöra dess relevans i undersökningsmodellen.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Litteratur

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

Lund.

Aronsson Å, (1999). *SPSS En introduktion till basmodulen*,

Studentlitteratur, Lund.

Ford D, (2002). *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Thomson Learning, London.

Ford D, Gadde L-E, Håkansson H & Snehota I, (2003). *Managing Business Relationship*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.

Hallgren Ö, (2001). *Finansiell Strategi och Styrning*, Ekonomiförlag AB, Helsingborg.

Hutt M.D & Speh T.W, (2004). *Business Marketing Management - A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, Thomson Learning, USA.

Kotler P, (2001). *Principles of marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River, USA.

Lekvall P & Wahlbin C, (2001). *Information för Marknadsföringsbeslut*, IHM Förlag, Göteborg.

Saunders M, Lewis P & Thornhill A, (2003). *Research Methods for Business Students*, Rotolito Lombarda, Italy.

Walter G, (2000). *Bonniers Synonymordbok*, AIT Gjøvik AS, Norge.

## 7.2 Vetenskapliga artiklar:

Cannon J.P & Perreault JR.W.D, (1999 Nov). *Buyer – Seller Relationship in Business Markets*, Journal of Marketing Research , Vol. XXXVI. 439-460.

Day George S, (2000). *Managing Market Relationship*,  
Journal of the Academy of Marketing Science, 24-30. Vol. 28, No 1.

Morgan R.M & Hunt S.D, (1994 July). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, 20-38. Vol. 58.

Zineldin M & Jonsson P, (2003). *A model of supplier-Dealer Working Relationship – Achieving High Satisfaction Relationship*,  
Supply Chain Management: An International Journal, 224-240. Vol 8.

Zineldin M & Jonsson P, (2000). *An examination of the main factors affecting trust/commitment in supplier-dealer relationship: an empirical study of the Swedish wood industri*, The TQM Magazine, 245-266. Vol 12.

### 7.3 Internet:

[www.gefo.se/foretagsverktyg/upphandlingsskolan/lagen.php](http://www.gefo.se/foretagsverktyg/upphandlingsskolan/lagen.php).

[www.Campbellsoup.com](http://www.Campbellsoup.com)

### 7.4 Intervjuer:

Anders Hemmingsson, Campbell Soup Sweden AB, (2004-04-21).

Mikael Fyrpihl, Försäljningschef Campbell Soup Sweden AB, (2004-04-22).

## **Bilaga1**

<b>Fråga 1-4 avser bakgrundsfakta om Er verksamhet.</b>
---

1a. Vilken kategori av restaurang tillhör Ni?

Om ni representerar flera olika kategorier var snäll och välj det alternativ som är huvudsysselsättningen.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> <b>Personalrestaurang</b> | <input type="checkbox"/> <b>Traditionell restaurang</b> |
| <input type="checkbox"/> <b>Skola</b>              | <input type="checkbox"/> <b>Lunchrestaurang</b>         |
| <input type="checkbox"/> <b>Daghem</b>             | <input type="checkbox"/> <b>Hotell/pensionat</b>        |
| <input type="checkbox"/> <b>Sjukhus/vårdhem</b>    | <input type="checkbox"/> <b>Konferensanläggning</b>     |
| <input type="checkbox"/> <b>Militär restaurang</b> | <input type="checkbox"/> <b>Övrigt</b>                  |

1b. Kryssa även i om Ni drivs i offentlig eller privat regi.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> <b>Offentligt</b> | <input type="checkbox"/> <b>Privat</b> |
|--|--|

2. Vilken typ av kök har Ni

- Centralkök(dvs tillagning o distribution åt flera enheter)**
- Tillagningskök**
- Mottagningskök/uppvärmningskök**

3. Ungefär hur många portioner serveras per dag?

- 0-149**    **150-499**    **500-1000**    **över 1000**

4.. Vilka är de 5 rätter som Du serverar oftast

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

Fråga 5-11 avser frågor om sås

5.Hur ofta serverar Ni mat med varm sås.

- Varje dag**    **3-4 ggr per vecka**    **Någon gång per vecka**    **Aldrig**

6.Hur ofta serverar Ni mat med kall sås

- Varje dag**    **3-4 gånger per vecka**    **Någon gång per vecka**    **Aldrig**

7. Vad är viktigast för Er när Ni tillagar sås.

Nedan finns ett antal alternativ. Rangordna 3 alternativ från 1-3 (1 är det allra viktigaste)

.... **Vara tillverkad av de bästa råvaror**

.... **Ett lågt pris**

.... **Vara säker på att ej misslyckas**

.... **Vara lätt att laga till**



- .... Snabb att laga till
- .... Smaka gott
- .... Ha rätt konsistens
- .... Ej innehålla glutamat

- .... Kunna gå att varmhålla
- .... Ha ett bra näringsvärde
- .... Ej innehålla allergener

8. Hur ofta tillagas följande såser. För varje alternativ markera med ett kryss hur ofta.

	Aldrig Eller nästan Aldrig	Någon gång per månad	Någon gång per vecka	2-5 gånger per vecka	Varje dag
Egen sås från grunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pulversås Blå Band	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pulversås Knorr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan pulversås	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Djupfryst sås som är serververingsklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sås i Tetra Pak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sås i pasta-format	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Om Ni lagar sås från pulver. Vad är det viktigaste skälet till det?  
Rangordna de 3 viktigaste skälen, där 1 är det viktigaste.

- .... Går snabbt
- .... Ger alltid samma smak
- .... Bra pris
- .... Lätt sätta min egen prägel på såsen
- .... Den goda smaken
- .... Finns många olika varianter
- .... Annat

*Om du aldrig lagar pulversås ska du gå till fråga 12*

10. Om Ni lagar sås från pulver hur ofta sätter ni er egen karaktär på såsen genom tex kryddor, örter, och fond.

- Alltid                       Någon gång                       Aldrig

11. På vilket sätt sätter Ni er egen karaktär på såsen ?

.....  
 .....  
 .....

**Fråga 12-17 avser frågor om soppa**

12. Hur ofta serverar Du soppa som huvudrätt (ex ärtsoppa, sparrissoppa)

- Varje dag
- Någon gång per vecka
- 3-4 gånger per vecka
- Någon gång per månad
- Aldrig

13. Hur ofta tillagas följande soppor. För varje alternativ markera med ett kryss hur ofta.

	<b>Aldrig Eller nästan aldrig</b>	<b>Någon gång per månad</b>	<b>Någon gång per vecka</b>	<b>Någon gång 2-5 gånger per vecka</b>	<b>Varje dag</b>
Egen soppa från grunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pulversoppa BlåBand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pulversoppa Knorr	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan Pulversoppa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soppa på burk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Djupfryst soppa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serveringsfärdig soppa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Vad är viktigast för Er när Ni tillagar soppa

Nedan finns ett antal alternativ, markera de 3 viktigaste med ett kryss.

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <b>.... Vara tillagad av de bästa råvaror</b> | <b>.... Ett lågt pris</b>           |
| <b>.... Ha bra näringsvärde</b>               | <b>.... Smaka gott</b>              |
| <b>.... Vara lätt och laga</b>                | <b>.... Ge en fullgod måltid</b>    |
| <b>.... Ha ett aptitligt utseende</b>         | <b>.... Kunna varmhållas</b>        |
| <b>.... Vara mättande</b>                     | <b>.... Ej innehålla allergener</b> |

15. Om Ni lagar soppa från pulver. Vad är det viktigaste skälet till det? Rangordna de 3 viktigaste skälen där 1 är det viktigaste.

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| <b>.... Går snabbt</b>                           | <b>.... Ger alltid samma soppa</b> |
| <b>.... Lågt pris</b>                            | <b>.... Lätt att laga till</b>     |
| <b>.... Lätt att sätta egen prägel på soppan</b> | <b>.... Den goda smaken</b>        |
| <b>.... Finns många olika varianter</b>          | <b>.... Finns på anbud</b>         |
|  | <b>.... Annat</b>                  |

**Om Ni aldrig lagar pulversoppa gå till fråga 18**

16. Om Ni lagar soppa från pulver, hur ofta sätter ni er egen karaktär på soppan.

- Alltid**                       **Någon gång**                       **Aldrig**

17. På vilket sätt sätter ni egen karaktär på pulversoppan?

.....  
 .....  
 .....

Fråga 18-20 avser frågor om fond/buljong

18. Hur ofta brukar Du använda fonder i Din matlagning?

- Varje dag       3-4 ggr/vecka     Någon gång i veckan     Aldrig

19. Till vad använder Du fonder?

- Egna såser tillagade från grunden                       Som smakförstärkare till sås  
 Som smakförstärkare i soppa                                       Som smakförstärkare i grytor  
 Annat

20. Vilken typ av buljong använder Du helst, markera endast ett alternativ.

- Pulver     Pasta       Tärning     Flytande     Annat

*Fråga 21-28 är av varierande karaktär*

21. Hur viktigt är det att såser, soppor och fonder är fria från nedanstående ingredienser  
Ange på en skala från 1-7 där 7 står för mycket viktigt och 1 står för helt oviktigt.

	Liten betydelse	1	2	3	4	5	6	7	Stor betydelse
Glutamat		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Selleri		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Laktos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gluten		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Genmodifierade råvaror		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Animaliskt fett		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Transfett		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mjölprotein		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Soya protein		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Nötter/mandel		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

22. Vad är viktigt när det gäller förpackning av livsmedel.

Kryssa för de enligt dig 3 viktigaste egenskaperna.

- Lätt att återförsluta     Bestå av miljövänligt material  
 Kunna se innehållet     Lätt att hantera  
 Kunna återanvändas     Lätt att öppna  
 Lätt kunna se ingrediens och varufakta                       Annat

23. Vilka hjälpmedel vill du helst ha från en livsmedelstillverkare, kryssa för de 3 viktigaste

- Recept     Prover på nyheter  
 Detaljerad produkt och näringsfakta     Besök av säljare  
 Demonstration av nya produkter     Vidareutbildning (ex: såsskola)

Tema kampanjer (ex: indisk vecka)

Annat

24. Vilket varumärke föredrar Du i nedan uppräknade faktorer i valet mellan Blå Band och Knorr? Kryssa i den ruta som bäst motsvarar Din uppfattning

	<b>Knorr</b>	<b>Blå Band</b>
<b>De smakar gott</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Lätta att laga</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Många varianter</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Alltid bra recept o tips</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Bra förpackningar</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kommer med bra nyheter</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fria från allergener</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Om du fick önska nyheter eller förändringar .Vad önskar du helst .

**För sås**.....

**För soppa**.....

26. Vilka betydelser har nedan uppräknade faktorer i valet av produkterna soppa, sås, buljong och fond? Kryssa i den ruta som bäst motsvarar Din uppfattning .

	<b>Liten betydelse</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Stor betyd.</b>
<b>Lågt pris</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Kvalitet</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Service från tillverkaren</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Förtroende för tillverkarens produkt</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Personliga relationer till representant hos det tillverkande företaget av varumärket</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

27. Vilket är ditt nuvarande huvudvarumärke när det gäller inköp av soppa, sås, buljong och fond? Med huvudvarumärke menas att Ni gör 50 procent eller mer av Era inköp från denna tillverkare.

	<b>Blå Band</b>	<b>Knorr</b>	<b>Annat</b>
<b>Soppa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sås</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Buljong</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Fond**                                                 

28. Hur lång tid har Ni använt Ert nuvarande huvudvarumärke? Kryssa i ett alternativ.

	<1år	1-2år	3-4år	5-6år	>7år	Vet ej
<b>Soppa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sås</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Buljong</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fond</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fråga 29-31 avser frågor om relationen till Era producenter av soppa, sås, buljong och fond*

29. Vilken service får Ni från Er producent av soppa, sås, buljong och fond?  
Kryssa i den ruta som bäst motsvarar Din uppfattning i varje kategori.

	Aldrig				Mycket ofta			
<b>Recept på hur man kan använda produkterna</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Prover på nyheter</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Detaljerad produkt och näringsfakta</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Besök av säljare</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Demonstration</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vidare utbildning (ex. sås skola)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Tema kampanjer (ex. indisk vecka)</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Information via Internet</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I följande frågor ber vi Dig att ringa in den siffra som bäst motsvarar Din uppfattning.

30. Vi anser att den information vi får från producenten alltid är relevant.

**Tar helt avstånd    1   2   3   4   5   6   7   Instämmer helt**

31. Vi anser att vi alltid kan lita på den information vi får från producenten (säljaren).

**Tar helt avstånd    1   2   3   4   5   6   7   Instämmer helt**

32. Jag anser att jag kan påverka inköpen av livsmedel.

**Tar helt avstånd    1   2   3   4   5   6   7   Instämmer helt**

33. Hur pass viktig bedömer Du nedanstående produktgrupper vara vid din tillagning?  
Kryssa i den ruta som bäst motsvarar Din uppfattning .

	Liten vikt	1	2	3	4	5	6	7	Stor vikt
<b>Kött/Fisk</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Grönsaker</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Mejeri</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Soppa</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sås</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fond</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Hur stor betydelse har inköpen av soppa, sås, buljong och fond i relation till Era totala inköp av livsmedel?

	<b>Liten betydelse</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Stor betydelse</b>
<b>Soppa</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Sås</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Buljong</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Fond</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**STORT TACK FÖR DIN MEDVERKAN !**  
**CAMPBELL SOUP SWEDEN AB**

Kristianstad den 26 april 2004

CAMPBELL'S PANEL

**Tack för Ditt positiva svar till att vara med i vår storkökspanel!**

Som vi berättade i vårt första brev skall vi den här gången genomföra en undersökning på våra produktområden soppa, sås, fond och buljong. Undersökningen gör vi i samarbete med Högskolan i Kristianstad och Dina svar kommer givetvis att behandlas konfidentiellt!

Vi ber att Du fyller i bifogade frågeformulär och returnerar till oss i det portofria svarskuvertet.

**Ditt svar behöver vi senast den 5 maj 2004.**

Som tack för hjälpen ber vi att få bjuda Dig på bio genom en biocheck.

Tack för Din medverkan!

Med vänlig hälsning

Katariina Raivio Pålsson  
Marknadschef storkök