

CHALMERS



En kvalitativ studie av inköpsprocesser och leverantörsrelationer i restaurangbranschen

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet

Ekonomi och produktionsteknik

MIKAEL STRID & NIKLAS JOHANSSON

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg 2013

Examensarbete E2013:101

EXAMENSARBETE E2013:101

En kvalitativ studie av inköpsprocesser och leverantörsrelationer i restaurangbranschen

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet

NIKLAS JOHANSSON

MIKAEL STRID

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2013

En kvalitativ studie av inköpsprocesser och leverantörsrelationer i
restaurangbranschen

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet

MIKAEL STRID & NIKLAS JOHANSSON

© MIKAEL STRID & NIKLAS JOHANSSON, 2013

Examensarbete

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för *Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship*

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sweden

Telefon: 031-772 10 00

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation

Göteborg 2013

Förord

Studien har genomförts inom ramen för examensarbete på Högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik (180 högskolepoäng) på Chalmers tekniska högskola. Examensarbetet omfattar 15 högskolepoäng och har genomförts under våren 2013. Det har varit lärorikt att applicera de kunskaper som vi erhållit under utbildningens tre år. Vi har under arbetets gång haft stort stöd från vår handledare Tomas Karlsson som vi även vill framföra ett stort tack till. Vi vill även framföra ett stort tack till de personer som medverkat i studien på olika sätt.

Göteborg juni 2013

Mikael Strid & Niklas Johansson

Sammanfattning

Bakgrund: Forskning tyder på att SME-företag inte har samma resurser som de större företagen. Detta medför att enskilda inköpsavdelningar saknas samt att det ej finns tydliga strategier för hur leverantörerna hanteras. En bransch som har många små och medelstora företag är krog- och restaurangbranschen. Denna bransch är inte lika välstuderad som den producerande industrin gällande dessa aspekter. Det kan dock antagas att inköpsprocesserna det är lika viktigt för krog- och restaurangbranschen som för den producerande industrin.

Syfte: Att beskriva, analysera och jämföra krogar och restaurangers inköpsprocesser samt att undersöka hur dessa korrelerar med befintliga teorier rörande inköpsprocesser och leverantörsrelationer.

Metod: Två nischsegment, Premiumrestauranger och Öl-ställen, har studerats. Semistrukturerade intervjuer har genomförts med relevanta personer inom dessa segment. Totalt har åtta intervjuer genomförts på lika många krogar och restauranger. En teoretisk referensram som bidrar till analysen av de empiriska fynden har definierats.

Slutsatser: Modifierade inköp skiljer sig mellan de två segmenten vilket främst kan kopplas till Premiumrestaurangernas mer komplexa värdeerbjudande. Det kan konstateras att resurser i form av tid läggs på att kontinuerligt genomföra produktprover. Båda segmenten beskriver att de relationsmässiga faktorerna påverkar inköpen. Även den, av de två segmentens, upplevda marknadsosäkerheten kan kopplas till de komplexa värdeerbjudandena. Hur inköpsorganisationerna vid respektive restaurang är arrangerade beror främst på det specifika ledarskapet och de normer som råder inom organisationen.

Nyckelord: **Inköpsprocesser, relationer, krog- och restaurangbranschen, inköpsorganisationer**

ABSTRACT

- Title: A qualitative study of restaurants procurement processes
- Diploma: Bachelor of Science in Engineering
- Education: Economics and manufacturing technology
- Authors: MIKAEL STRID & NIKLAS JOHANSSON
- Department: Department of Technology Management and Economics
- Division: Division of *Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship*
- School Chalmers University of Technology
- Background: Research indicates that SME does not hold the same amount of resources as larger enterprises. This implicates that specific purchasing departments lack clear strategies on how to deal with suppliers. An industry that consists of a high amount of SMEs is the restaurant industry. This industry it not as well studied as the manufacturing industry regarding those aspects. It can be assumed that the purchasing processes are as important for the restaurant industry as for the manufacturing industry.
- Purpose: To describe, analyze and compare pubs and restaurants purchasing processes and investigate how these correlates with the current research regarding purchasing processes and supplier relationships.
- Method: Two niche segment, "Premiumrestauranger" and "Öl-ställen", has been studied. Semi structured interviews has been conducted with relevant persons within these segments. A total of eight persons have been interviewed at an equal number of restaurants. A theoretical framework which contributes to the analysis of the empirical findings has been constituted
- Slutsatser: Modified purchases differ between the segments that most is correlated with the higher degree of complexity of the value offer at the "Premiumrestaurangerna". These restaurants continuously test a large amount of products. Both of the segments describe that relationships strongly affect the purchases. The market uncertainty that the restaurants perceives can be connected to the complexity of the value offer. How the purchasing organization is structured mostly depend on the specific leadership and the current norms at each organization.
- Key words: **Purchasing processes, relationship, restaurant industry, purchasing organizations**

Innehåll

FÖRORD	II
SAMMANFATTNING	III
ABSTRACT	IV
INNEHÅLL	1
1 INLEDNING	3
1.1 Problembakgrund	3
1.2 Syfte	4
1.3 Frågeställningar	4
1.4 Avgränsningar	4
2 TEORETISK REFERENSRAM	5
2.1 Inköpsprocessen	5
2.2 Inköpscentrats uppbyggnad	9
2.3 Osäkerheter	11
2.4 Sammanfattning teoretisk referensram	16
3 METOD	18
3.1 Kvalitativ ansats	18
3.2 Teoriinsamling	19
3.3 Urvalskriterier och urval av studerade objekt	19
3.4 Datainsamling, dokumentering, analys samt avslutande bearbetning	22
3.5 Metodsammanfattning	25
4 PRESENTATION AV EMPIRISKA FYND	26
4.1 Premium restaurang	26
4.2 Öl-stället	28
4.3 Sammanfattning	31
5 TEORETISKT DRIVEN ANALYS	32
5.1 Inköpsprocessen	32
5.2 Inköpscentrats uppbyggnad	41
5.3 Osäkerheter	43
6 EMPIRISKT DRIVEN ANALYS	48

6.1	Syntes	50
7	DISKUSSION	52
7.1	Inköpsprocesser	52
7.2	Inköpscentrats uppbyggnad	54
7.3	Osäkerheter	55
7.4	Strategiska samarbeten	57
7.5	Teoretiska implikationer	58
7.6	Praktiska implikationer	59
7.7	Metoddiskussion	59
7.8	Förslag till vidare forskning	62
7.9	Slutsatser	62
8	REFERENSER	64
	APPENDIX	I

1 Inledning

Företag har olika kompetenser för att förädla råmaterial och skapa mervärde för sina kunder. Otvivelaktigt är att de företag som förädlar aluminium skiljer sig från en restaurang. Gemensamt för företagen är att de är beroende av att införskaffa råmaterial. Inköpen påverkar i stor utsträckning de båda företagens lönsamhet och den produkt eller tjänst som företagen tillhandahåller. Omfattande studier av producerande företags inköpsprocesser har tidigare genomförts. Ett rimligt antagande är att restaurangerna och krogarna är lika beroende av sina inköp som det tillverkande företaget. Trots detta återfinns få studier eller teorier som berör denna typ av företags inköpsprocesser. Denna studie syftar till att öka kunskapen om hur krogar och restauranger arbetar med sina inköpsprocesser.

1.1 Problembakgrund

Den övervägande andelen av företag i Sverige klassificeras som enmansföretag, mikroföretag eller små företag (99,5%) enligt SCB (2012). Ökande konkurrens och globalisering medför att antalet möjliga leverantörer och ständigt ökar. En viktig aspekt för företagens lönsamhet är relaterade till inköp av varor och tjänster. I den konkurrensutsatta affärsvärld som vi befinner oss i idag är det inte endast pris som avgör vid inköp, relationer mellan leverantörer och kunder visar sig även vara en strakt bidragande faktor enligt Gadde och Snehota (2000). Flera övriga faktorer utöver produktens specifikationer och utförande vävs ofta in i besluten. Exempelvis relationer, kompetens och dynamiska möjligheter att utveckla gemensamma lösningar enligt Whittmann et al. (2009).

Då mindre företag inte har samma resurser som de stora företagen finns det vanligtvis inte enskilda inköpsavdelningar och strategier hur leverantörer hanteras Ellagaard (2006). Det kan dock antagas att inköpsprocessen är lika central i de mindre företagens värdeskapande. Därav är det intressant att studera mindre företags inköpsprocesser. Ellagaard (2006) menar att det krävs ytterligare forskning för att erhålla en bättre förståelse för hur små och medelstora företags inköpsprocesser hanteras. Krog- och restaurangbranschen består av många små och medelstora företagare. Detta i kombination med att det ej är vanligt förekommande med studier av krog- och restaurangbranschens inköp är vi

intresserade av att undersöka detta ämnesområde närmare. Det är även av intresse att utreda huruvida krog- och restaurangbranschens inköpsprocesser är homogena för olika segment inom branschen. Inom krog- och restaurangbranschen finns det, liksom inom industrin, ett flertal olika segment som konkurrerar genom olika nischer. Det är av stort intresse att studera om vilka likheter och skillnader som finns inom branschens olika segment.

1.2 Syfte

Att beskriva, analysera och jämföra krogar och restaurangers inköpsprocesser samt att undersöka hur dessa överensstämmer med befintlig forskning och teori rörande inköpsprocesser och leverantörsrelationer.

1.3 Frågeställningar

För att uppnå syftet med studien kommer följande frågeställningar behandlas

1. Vad utmärker krogar och restaurangers inköpsprocesser?
2. Vilka likheter och skillnad rörande inköpsprocesser och leverantörsrelationer finns det mellan olika segment i krog- och restaurangbranschen?

1.4 Avgränsningar

För att kunna jämföra olika segment av krog- och restaurangbranschen väljs två typer av krogar och restauranger ut. Dessa är *Premiumrestauranger* och *Öl-ställen*. Studien innefattar dessa krogar och restaurangers inköp av mat och dryck och i synnerhet inköp av alkoholhaltiga drycker. Fokus för studien kommer att vara Premiumrestaurangernas och Öl-ställens upplevelse av inköpsprocessen. De studerade krogarna och restaurangerna kommer att vara belägna i Göteborg med omnejd.

2 Teoretisk referensram

För krogar och restauranger är kostnaderna för råvaror och komponenter en stor kostnadspost. Inköpen av råvaror och komponenter ligger även till grund för kvaliteten som den förädlade produkten slutligen erhåller (Van Weele, 1998). Den teoretiska referensramen behandlar tre områden, *inköpsprocessen*, *osäkerheter* samt *inköpscentrals uppbyggnad*. Dessa tre områden behandlas separerat från varandra i den teoretiska referensramen. Dock föreligger det en stor interdependens mellan samtliga tre områden och det går inte att behandla områdena som enskilda aspekter då företags inköps studeras. Indelningen har genomförts för att skapa struktur i studien. Inledande presenteras en övergripande teori för respektive område som därefter berikas och nyanseras med ytterligare koppling till forskning rörande dels små och medelstora företag, dels hur restauranger och krogar arbetar med inköpen.

2.1 Inköpsprocessen

För att jämföra marknadens olika leverantörer och erbjudanden strävar inköpare att översätta för- och nackdelar till ekonomiska siffror för att kunna få det bästa erbjudandet i förhållande till ekonomiska-, tekniska-, sociala- och servicemässiga aspekter (Kotler, et al., 2009). Detta är även gällande för krogar och restauranger vid deras inköp av råvaror och produkter. O'Donovan et al. (2012) har studerat en direkt leveranskedja mellan livsmedelsproducenter och restauranger. Det framgår av studien att relationerna primärt är *transaktionsfokuserade*. Författarna menar att det endast i ett fåtal av de studerade fallen fanns inslag av mer *avancerade strategiska relationer* med exempelvis syfte att skapa gemensamma *projekt* och *värden*. Detta kan, enligt författarna, tyda på att branschen inte utvecklats lika långt inom leveranskedjeoptimering som andra branscher. I studien framgår att *relationer* mellan kunden och leverantören är viktigt.

Kotler et al. (2009) har identifierat 8 steg som företag genomgår vid en inköpsprocess. Författaren definierar tre olika typer av inköp, *ny produkt och ny leverantör*, *modifierade inköp* samt *raka återköp*. Förekomsten av de olika stegen vid de olika typer av inköp varierar något. Nedan i tabell 1 följer en redogörelse för de olika typerna av inköp samt hur dessa påverkar vilka steg i inköpsprocessen som företaget genomgår i sin inköpsprocess.

<i>STEG I EN INKÖSPROCESS</i>	<i>Ny produkt & leverantör</i>	<i>Modifierat återköp</i>	<i>Rakt återköp</i>
1. Problemuppkomst	JA	KANSKE	NEJ
2. Generell behovsbeskrivning	JA	KANSKE	NEJ
3. Produktspecificering	JA	JA	JA
4. Leverantörssökande	JA	KANSKE	NEJ
5. Offertförfrågan	JA	KANSKE	NEJ
6. Leverantörsval	JA	KANSKE	NEJ
7. Orderrutinsspecifikation	JA	KANSKE	NEJ
8. Utvärdering	JA	JA	JA

Tabell 1: Steg i en inköpsprocess (Kotler et al., 2009)

Kotler et a. (2009) menar att ett företag kan genomföra tre olika typer av inköp:

1. *Ny produkt & leverantör* - Då ett företag står inför att köpa in en ny typ av produkt från en ny leverantör involveras ofta många personer på företaget. Desto större risk och kostnad som är kopplat till inköpet desto mer information kommer inköparen att behöva för att utreda tänkbara alternativ samtidigt som processen då troligen kommer innefatta fler steg.
2. *Modifierat återköp* – Vid modifierade återköpet står köparen inför att omvärdera leverantörer eller produkter som köps in. Situationen initieras exempelvis då företaget identifierat bättre alternativ till befintliga leveransvillkor, leverantörer och produkter.
3. *Rakt återköp* - Denna situation uppstår när inköp av en vara eller komponent sker på kontinuerlig basis av en och samma leverantör. Vanligtvis baseras detta på ett förtroende mellan köpare och säljare. Kravspecifikationen är då väl utvecklad och förfinad under en lång tid och köparen är tillfredsställd med leverantörssituationen.

Dessa olika inköpsituationer ger upphov till en inköpsprocess. Beroende av vilken typ av inköp som avses innehåller processen olika steg. De olika stegen byggs upp av åtta olika steg (Kotler, et al., 2009). Dessa beskrivs kortfattat nedan.

Problemuppkomst

Inköpsprocessen initieras av att ett behov uppstår, behovet kan framkallas av både externa och interna intressenter. Då behovet påvisas intern efterfrågas vanligen en specifik produkt som löser det konkreta behovet. Detta till skillnad då behovet framkallats av externa intressenter. Vanligt är då istället att de externa intressenterna identifierat ett problem och tillhandahåller en helhetslösning.

Behovsbeskrivning och produktspecificering

Beroende av behovets komplexitet och den efterfrågade lösningen så involveras ett varierande antal personer. Under denna process ackumuleras en mängd små beslut som senare kan göra stor påverkan på vilka leverantörer som kan vara aktuella för att leverera produkten. I vissa fall styrs behovet medvetet för att passa vissa leverantörer.

Leverantörssökande

Då ett företag har specificerat kraven på produkten som företaget efterfrågar initieras en process med att söka upp potentiella leverantörer. Denna aktivitet kan ske genom flera olika kanaler. Vanligen använder många företag internet, branschmässor och personliga kontaktnätverk för att hitta dessa potentiella leverantörer. För leverantören är det viktigt att känna sina kunder så att de vet var köparen först tittar när de är i behov av att hitta leverantörer att samarbeta med.

Offertförfrågan

I många fall finns ingen tydlig gräns mellan denna och föregående aktivitet. Köparen väljer att begära pris från ett visst antal leverantörer. Dessa leverantören har möjlighet att återkomma och presentera en offert. Då offerten lämnas finns ett flertal olika möjligheter för leverantörerna att presentera sitt förslag. Detta kan både ske skriftligt och/eller muntligt.

Leverantörsväl

Relaterat till omfattningen av inköpet kan även köparen begära att leverantören påvisar referensprojekt. Detta för att styrka leverantörens lämplighet. För att utvärdera leverantören använder sig köparen vanligtvis av någon form av utvärderingssystem med syfte att rangordna potentiella leverantörer. Utvärderingssystemen kan innehålla parametrar som pris, rykte och flexibilitet

och kan också innefatta en viktning av dessa parametrar. Köparen väljer därefter att köpa från en eller flera leverantörer som kunden anser vara bäst lämpad.

Orderrutinsspecifikation

När en eller flera leverantörer slutligen valts så återstår förhandlingen om betalnings-, leverans och andra samarbetsvillkor. Frågor om returer och garantier och vilken leveransflexibilitet uppkommer vanligen här.

Uppföljning och utvärdering av inköpsprocessen

Med jämna mellanrum följer köparen upp leverantörens prestation genom att undersöka olika parametrar. Exempelvis utvärderas kvalitet och leveransprecision av produkter. Detta kan även ligga till grund för framtida omförhandlingar med leverantören (Kotler, et al., 2009). Uppföljningen leder också till att kommande inköp kan göras mer friktionsfritt och då genom att vissa steg i inköpsprocessen kan förbises.

Teori rörande inköpsprocessen påvisar att denna är strukturerad och följer en tydlig systematik. Morrissey och Pittway (2006) menar att tidigare teoretiska och empiriska studier rörande inköpsprocesser främst baserats på stora företag och studerats deras inköpsprocesser. Detta medför således att den tidigare definierade inköpsprocessen ej nödvändigtvis är tillämplig för mindre och medelstora företag.

Ellagaard (2009) menar att mindre och medelstora företag har organisatoriska och beteendemässiga förutsättningar som inte motsvarar de störres vilket även medför att mindre och medelstora företags inköpsprocesser skiljer sig från de större företagens. Ytterligare indikation för att mindre och medelstora företags inköpsprocesser skiljer sig från de större företagens presenteras av Pressey et al. (2009). Författarna påvisar i en kvantitativ studie av 120 små och medelstora företag att *progressiva* och starkt *varierande inköpsprocesser* förekommer i de studerade företagen. Studien påvisar även avsaknad av formella och strukturerade inköpsprocesser vilket, enligt författarna, medför att evidensen för ett strategiskt angreppssätt på inköpsprocesserna är svagt. Trots en mindre formaliserad inköpsprocess förekommer varierande typer av utvärdering av leverantörerna. Pressey et al. (2009) påtalar även här att en tydlig systematisk utvärdering av leverantörerna ej kan identifieras.

Ellagaard (2006) menar även att speciellt att små entreprenörsdrivna företag förlitar sig starkt på sina nätverk och relationer. Mindre företagen föredrar, enligt studien, även affärsrelationer med leverantörer som är av samma storlek som det egna företaget. Detta förklaras genom att man efterfrågar och värdesätter samma mentalitet. För de mindre företagen är det ytterst centralt att kunna bibehålla affärsflöden vilket också medför höga krav på leveransprecision. Detta kan också ses som att mindre och medelstora företag inte är lika benägna att följa en strukturerad och systematisk inköpsprocess.

Ellagaard (2009) påvisar även att leverantörernas trovärdighet är avgörande inköpsprocesserna. Vidare menar även författaren att mindre företag är lojala mot sina leverantörer. Detta är ett sätt för de små företagen att reducera risker (Ellagaard, 2006). Utöver dessa olika steg i inköpsprocessen kan det tydligt klargöras att ytterligare faktorer spelar roll vid inköpsprocessen utöver vilken typ av inköp det rör sig om samt hur de olika stegen i inköpsprocessen genomförs. Enligt Kim et al. (2006) är *inköpsprocesserna* inom krog- och restaurangbranschen primärt präglade av ett *transaktionsfokus*. Endast ett fåtal mer *avancerade och strategiska samarbeten* kan identifieras. Det kan vara av stort värde dels för kunderna [restaurangerna] samt leverantörerna att eftersträva flera sådana samarbeten och relationer i restaurangernas inköpsprocesser. Förtroende och engagemang är något som är centralt då relationer mellan restauranger och leverantörer skapas. Det finns även ett flertal underliggande faktorer som bidrar till att skapa *goda relationer* som förväntas underlätta samarbetet parterna emellan. För att vidare utöka förståelsen för ytterligare faktorer som påverkar inköpsprocessen beskrivs hur *inköpscentrats uppbyggnad* samt de *osäkerheter* som förekommer i inköpsprocessen.

2.2 Inköpscentrats uppbyggnad

Historiskt sett har inköpscentrat varit lågt prioritering för företagsledningen. På senare år har dock frågor relaterade till inköp fått en mer framtonad och strategisk roll. Trenden går också mot att inköpare är mer aktiva när det kommer till att processen att ta fram nya produkter och omsätta kundbehov till produktspecifikationer (Kotler, et al., 2009).

I en inköpsorganisation återfinns vanligen flera olika roller som påverkar inköpen på ett flertal olika sätt. De representerade rollerna i en inköpsorganisation varierar och vissa individer kan inneha flera roller under processen gång (Kotler, et al., 2009). Hur de olika rollerna påverkat ett inköp kan variera från situation till situation beroende av vilken typ av vara eller tjänst som ska köpas in.

Vanliga roller som återfinns i en inköpsorganisation är följande:

1. *Initierare* - Användare eller andra personer i organisationen som önskar en artikel eller komponent inköpt.
2. *Användare* - Personer som kommer att bruka artikeln när den är inköpt. Det är vanligtvis den personen som uppmärksammar ett behov och definierar produktkrav.
3. *Påverkare* - Personer som influerar inköpsbeslutet. Ofta kan denna individen vara behjälplig att ta fram information om kravspecifikationer och alternativa produkter.
4. *Beslutsfattare* - Har makten att fatta beslutet över inköp och produktspecifikationer.
5. *Godkännare* - Personer som godkänner den föreslagna handlingen från beslutsfattaren eller inköparen.
6. *Inköpare* - Personer som har formella befogenheter att välja leverantörer och initiera inköpsordrar. Denne har även ansvar för kontakt och förhandling med leverantörer.
7. *Dörröppnare* - Personer som kan hindra information från att nå medlemmar i inköpsavdelningen.

Detta kan ses som en generell rollbeskrivning då inköpsorganisationen beskrivs. Dock finns det ett flertal olika varianter av denna. Exempelvis menar Ellagaard (2009) att mindre företagens inköpsprocesser skiljer sig från de större. Ellagaard menar att de mindre företagen sällan indelade i direkt funktionella avdelningar. Inköpsprocesserna sker genom informella, organiska och instinktiva metoder.

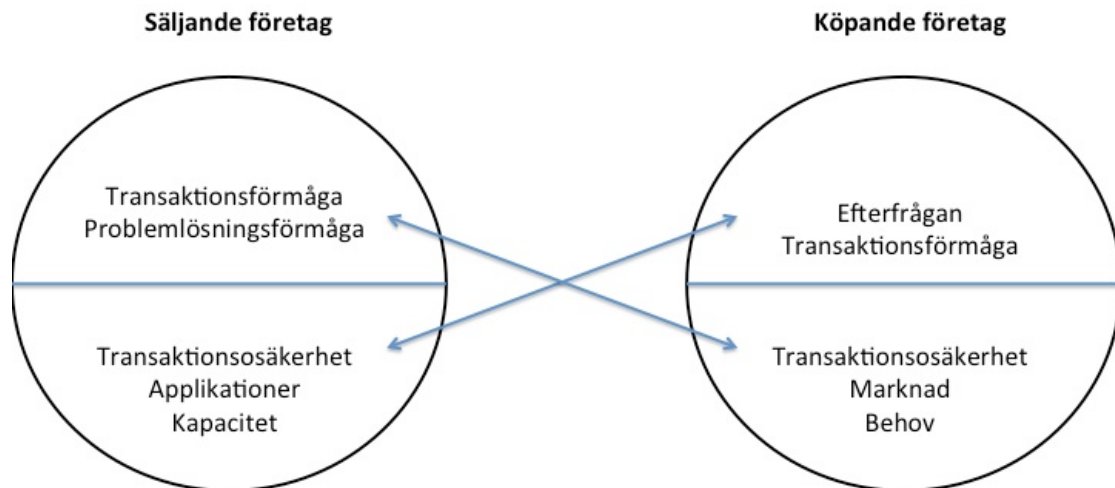
Vidare menar Ellagaard (2009) att småföretagare ägnar sig åt både inköp, operativ verksamhet, marknadsföring och finansiering. Detta medför då att de småföretagare har en god förståelse för hur de olika delar i de administrativa processerna samverkar med varandra. Vilket också innebär att beslut och inköp

kan hanteras smidigt och kräver inte konsultation med andra involverade parter inom organisationen (Ellegaard, 2009). Morrissey och Pittaway (2006) belyser även samma företeelse och menar att det vanligtvis är ägarna själva, alternativt personer i nära kontakt med ägarna och/eller ledningsgruppen som genomför inköpen. Författarna menar även att då ägarna är involverade i inköpen är pris en starkt avgörande faktor som genomsyrar inköpsprocessen. Det är ett relativt förståeligt faktum att mindre och medelstora företag inte har samma möjligheter att strukturera inköpscentran såsom de större företagen. Det framgår att *ansvar* och *påverkansmöjligheter* relaterade till inköpen i de mindre och medelstora företagen är spridda över stora delar av organisationen. Det är intressant att ytterligare utreda vilken *påverkan* detta kan få på *inköpsprocessen*.

2.3 Osäkerheter

Då relevant information kopplat till inköpen av olika skäl är bristfällig medför det osäkerheter vid inköpen (Ford, et al., 2003). Detta påverkar möjligheterna för inköpare att förutse utgången av inköpet och framtiden. Därmed kan olika typer av osäkerheter leda till irrationella beslut, vålla stora problem, till och med skador och bör därför reduceras. Osäkerheterna kan också användas för att reglera styrkeförhållandet ur en förhandlingssynpunkt till fördel för båda företagen.

Enligt Ford et al. (2003) har de olika aktörerna inom en transaktion olika osäkerheter och förmågor att förhålla sig till. För det *köpande företaget* finns det tre olika *osäkerheter* att ta hänsyn till. Dessa illustreras figur 1



Figur 1: Osäkerheter och förmågor, fritt efter (Ford, et al., 2003)

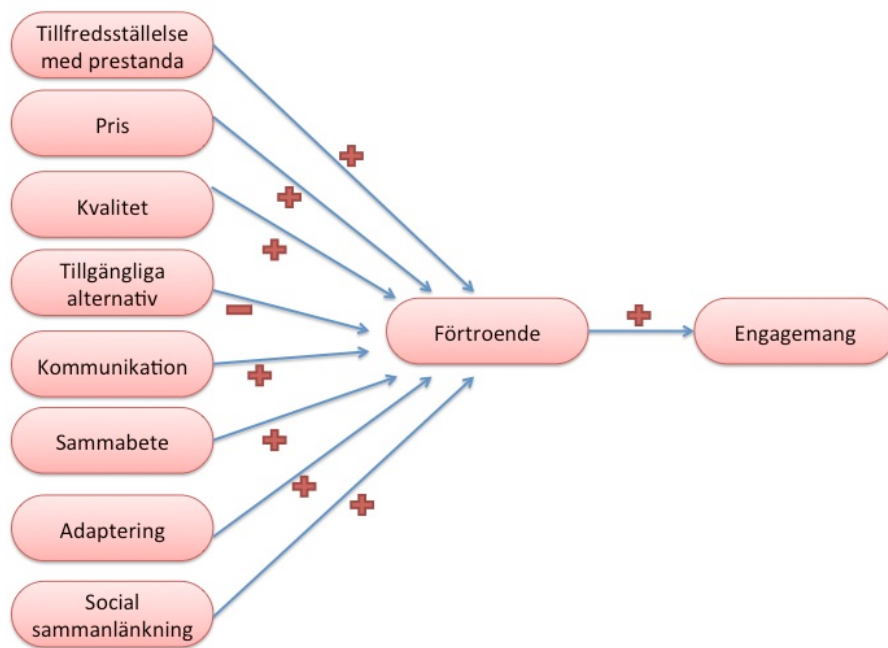
1. *Behovsosäkerhet* - Denna osäkerhet uppstår då ett företag har svårigheter att göra en kravspecifikation på en ny eller komplex komponent. Företag som ställs inför denna situation tenderar att välja leverantörer som de har en upparbetad relation med. Alternativt att en leverantör med ett starkt varumärke väljs. Vanligen medför detta att köparen väljer ett nära samarbete med få leverantörer (Ford, et al., 2003).
2. *Marknadsosäkerhet* – Då en köpare känner osäkerhet inför utbudet på marknaden. Detta medför att köpare undviker att låsa sig till en leverantör. Risker förknippade med detta är att företaget kan gå miste om tillgång till nya typer av produkter. Resultatet blir att det köpande företaget ofta har flera leverantörer som de har så kallade "armfängsrelationer" med. Dessa relationer medför inte en någon större grad av integration mellan företagen. Det köpande företaget måste ägna mycket tid åt att söka på marknaden efter olika alternativ (Ford, et al., 2003).
3. *Transaktionsosäkerhet* - Osäkerhet kring transaktion uppstår då köparen inte känner förtroende för säljande företag rörande leveransprecision, kvalitet och/eller pris. En köpare som upplever transaktionsosäkerhet kommer att övervaka sin order noga för att minska osäkerheten. Antingen kan köparen då använda flera parallella leverantörer för att frekvent växla mellan dessa när behovet förändras eller så köparen

utveckla samarbetet med en särskild leverantör i syfte att minska transaktionsosäkerheten enligt Ford, et al. (2003).

Samtliga osäkerheter förändras över tid och är beroende av bland annat hur trender utvecklas. Behovs- och markandsosäkerheter minskar i takt med att en marknad stabiliserar sig samt att det köpande företaget erhåller en bättre uppfattning om produkters och leverantörers lämplighet. Det innebär även att ett minskat behov av att förlita sig på starka varumärken. Då marknaden blir mer stabil ökar generellt även antalet möjliga leverantörer vilket dock talar för att transaktionsosäkerheten ökar på grund av att leverantören är okänd för köparen.

De levererande företagen kan manipulera de köpande företagens upplevelse av osäkerheter genom att använda sina förmågor till en fördel (Ford, et al., 2003). Det kan exempelvis ske genom att förstora leverantörens problemlösnings- eller transaktionsförmåga. Problemlösningsförmågan är högt värderad av kunder som står inför hög marknads- eller behovsosäkerhet. Men i takt med att en marknad stabiliserar sig ökar vikten av de levererande företagens transaktionsförmåga genom att erbjuda säkra, billiga och snabba leveranser.

Något Brownell & Reynolds (2002) har studerat är *trovärdighet* i kund-leverantörsrelationer. Författarna fastställer att en *tydlig, rak och öppen kommunikation* samt *förmåga till att lyssna* är egenskaper som underbygger *trovärdigheten*. Något som tillsynes kan ses som naturlig, men i vissa fall faller i glömska, är att en trevlig interaktion på det *personliga planet* bidrar till goda relationer. Egenskaper såsom *initiativtagningsförmåga*, *problemlösning*, *lyhördhet* samt en *öppen kommunikation* uppskattas också och anses bidra till goda relationer mellan det säljande och köpande företaget (Brownell & Reynolds, 2002). Förtroende, inköpsprocesser och relationer är något som Crotts et al. (2001) har studerat. Författarna har utvecklat en modell över vad de anser påverka förtroendet vid kund- och leverantörsrelationer, se figur 2



Figur 2: Crotts modell anpassad och översatt efter Crott et al. 2001

Crotts et al. (2001) menar att engagemanget i relationen mellan kund och leverantör är beroende av den upplevda graden av förtroende. De övriga ingående faktorerna i modellen är oberoende av varandra och inverkar på det upplevda förtroendet. Endast faktorn ”tillgängliga alternativ” [köparens] inverkar negativ på det totala förtroendet.

Enligt Crotts et al. (2001) är *förtroende* och *engagemang* är stöttepelarna vid inköp av råvaror. Författarna menar även att kund-leverantörssamverkan är av strategisk natur och bygger på *relationer* mellan de båda parterna. I dagens hårda och stressade affärsklimat menar författarna att det är lätt att förbise sociala och psykologiska faktorer som bidrar till att utveckla goda relationer. Detta är även något som Kim et al. (2006) påvisar som utmärkande för krog- och restaurangbranschen. Författarna menar att goda *relationer* mellan restauranger och leverantörer medför *förbättrade resultat* för restaurangerna.

Sheth och Sharma (1997) menar vidare att den framtida relationsmarknadsföringen kan komma att medföra en bättre förståelse för kunderna, hur kundrelationer värderas samt hur kundrelationer kan tillföra ett mervärde. Enligt Sheth och Sharma (1997) finns det flera faktorer som medför att det är centralt att bibehålla goda relationer mellan kunder och leverantörer. Genom goda och förbättrade relationerna mellan leverantörer och kunder medför

det mindre transaktionskostnader. Detta på grund av att kontrollfunktioner kan minimeras samt att bättre informationsutbyte kan uppnås. Förbättrade relationer kan även medföra högre effektivitet samt att kundservicen ökar (Sheth & Sharma, 1997). Även Ahmad och Buttle (2001) påvisar värdet av goda relationer mellan köpande företag och levererande företag. Genom att Ahmad och Buttle (2001) studerade hur företaget arbetar med olika strategier för att behålla olika typer av kunder påvisas bland annat att goda relationer skapades genom att levererande företag skapar personliga relationer till anställda inom flera nivåer inom kundernas företag. Ahmad och Buttle (2001) menar även att leverantörerna anpassade sig och utvecklade ytterligare konkurrensfördelar genom att skapa dessa relationer. Författarna förespråkar även att kanaler mellan leverantörer och kunder kan öka det totala gemensamma värdeskapandet.

Trots de identifierade fördelarna med nära relationer och strategiska samarbeten detta understryker Gadde och Snehota (2000) att det inte alltid är eftersträvansvärt att skapa nära band mellan kunder och leverantörer. Det kan finnas en avsaknad av intresse hos någon av parterna att skapa dessa relationer av en eller flera anledningar. Avsaknad på intresse kan bland annat bero på stora initiala investeringskostnader som medför en ovilja att upparbeta ett större antal strategiska samarbeten. Grönroos (2004) menar att relationsmarknadsföring är något som framhävts som applicerbart på samtliga typer av kunder. Grönroos menar att det även finns en andel kunder som endast efterfrågar en mer ”traditionell” transaktionsinriktad inköpsprocess. Författaren menar även att detta kan variera mellan olika inköp. Detta är således ytterligare stöd för Gadde och Snehota (2000) där de påvisar att efterfrågan av relationsmarknadsföring varierar. En annan utmaning med relationsmarknadsföring och gemensamt värdeskapande är enligt Grönroos (2004) att det i vissa fall är svårt för kunden att identifiera det exakta värdet av produkten eller tjänsten som det levererande företaget tillhandahåller. Det medför svårigheter att definiera det ytterligare värdet som relationen berikar det totala värdet med. Detta kan även sammanlänkas med resultaten från en studie genomförd av Proctor och Kitchen (2002), i denna menar författarna till studien att människor och företag oftast inte vet vad det faktiskt är de efterfrågar. Författarna menar att det snarast är enklare att avgränsa sig och välja bort saker som inte efterfrågas.

Det kan således vara svårt att exakt veta vad som efterfrågas i kombination med svårigheter att exakt värdera produkter eller tjänster skulle kunna medföra att det är svårt för leverantörer och kunder att skapa goda relationer som syftar till att skapa ett värde för de inblandade parterna. Dessa svårigheter kan dock betraktas som ytterligare incitament för att kunder och leverantörer ska skapa gemensamma strategier för samverkan. Om goda relationer och strategiska samarbeten uppnås kan detta ytterligare leda till tydliga konkurrensfördelar. Det finns även ett övertag bland teorier som påvisar att relationer och strategiska samarbeten kan bidra till stora fördelar för samtliga företag. Gummesson (2002) menar att relationsmarknadsföring baseras på relationer, nätverk och interaktion mellan inblandade parter. En ytterligare framtida möjlighet som Ahmand och Buttle (2001) påtalar är nya marknadsföringskanaler för att uppnå bättre relationer kan nyttjas. Detta är även något som Gummesson (2002) förespråkar. Författaren menar att olika IT-lösningar är till stor nytta och rent av nödvändiga för framtida relationsmarknadsföring. Det finns dock vissa utmaningar med att enbart förlita sig på IT-hjälpmedel, tagna ur sin kontext erbjuder dessa lösningar och hjälpmedel inte ett stort värde.

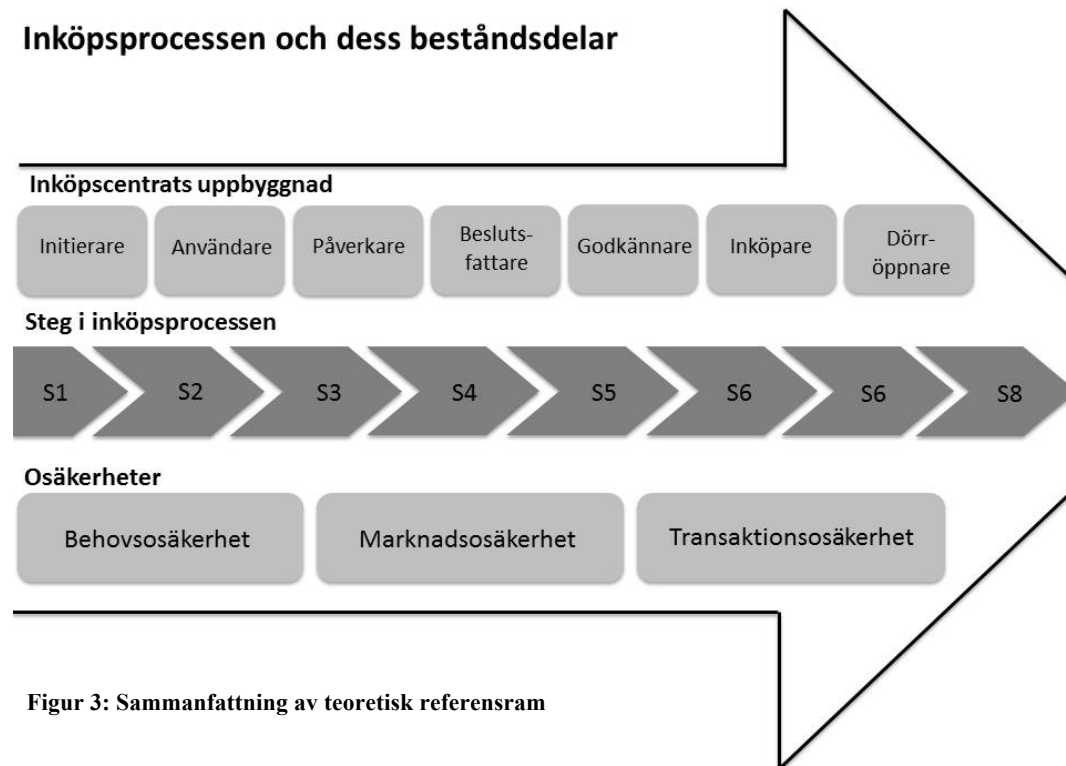
Kim et al. (2006) identifierar möjligheter för krog- och restaurangbranschen. Enligt författarna bör *samarbeten* med leverantörerna utvecklas. Detta för att strategiskt kunna skapa bättre möjligheter till konkurrensfördelar. Gadde och Snehota (2000) påtalar tydligt att företags hantering av kund- och leverantörsrelationer är i stor utsträckning en strategisk fråga för företaget och inte endast en operationell fråga. Genom att företagen agerar på detta sätt kan även osäkerheter minimeras och ytterligare värde skapas genom strategiska beslut.

2.4 Sammanfattning teoretisk referensram

Utifrån studerade teorier rörande *inköpsprocessen*, *inköpscentrats uppbyggnad* samt olika typer av *osäkerheter* som påverkar inköp kan det konstateras att samtliga tre faktorer är nära sammanlänkade då inköp genomförs. Forskning indikerar även att förutsättningarna för mindre och medelstora företag rörande inköpsprocesser skiljer sig från stora företags förutsättningar. Inköpsprocesserna inom krog- och restaurangbranschen är ej välstuderad. De få genomförda studier

tyder på att det finns ett stort fokus på *transaktioner* samt att graden av *strategiska samarbeten* mellan leverantörer och kunder är låg samt att *relationer* och *förtroende* är viktigt. Den befintliga forskningen inom krogar och restaurangers inköp påvisar även att det finns flera fördelar inom krogar och restauranger att *samverka* med sina leverantörer. Stommen i *inköpsprocessen* kan enligt given teoretisk referensram betraktas som den *åttastegsmodell* som Kotler et al. (2009) beskriver. För att sammanfatta den teoretiska referensramen presenteras en övergripande modell hur vi betraktar inköpsprocessen nedan i figur 3. Den fastställda teoretiska referensramen medför möjligheter att studera hur dessa tre faktorer inverkar på krogar och restaurangers inköp.

Inköpsprocessen och dess beståndsdelar



Figur 3: Sammanfattning av teoretisk referensram

3 Metod

För att uppfylla syftet med studien har vi utgått från en kvalitativ studie med en abduktiv ansats. Som stöd till analysen har ett urval av relevanta teorier och forskning rörande inköpsprocesser och leverantörsrelationer granskats. Dessa har sammanfattats till en teoretiskreferensram. Empirisk insamling har skett genom semistrukturerade intervjuer med personal som ansvarar för inköp av mat och dryck på restauranger och krogar inom det avgränsade området i Göteborg.

3.1 Kvalitativ ansats

Då syftet delvis är att beskriva och erhålla en förståelse för hur de valda segmenten inom krog- och restaurangbranschen arbetar med inköpsprocesser och leverantörsrelationer är en kvalitativ ansats passande. Fördelar med den kvalitativa ansatsen i denna studie är att denna tillåter oss att erhålla en djupare förståelse för de studerade företagens inköpsprocesser (Frejs & Thornberg, 2009). Då en mindre förstudie genomförts identifierades att den befintliga forskningen rörande inköpsprocesser och leverantörsrelationer inom krog- och restaurangbranschen var relativt begränsad. Med detta som utgångspunkt valdes att empiriska data skulle bidra med en stor del till studiens resultat. En väl passande metodik för denna typ av forskning är att utgå från ett fenomenologiskt perspektiv. Fenomenologi används med fördel då tyngdpunkten inom studien ligger på det empiriska materialet. Fenomenologin lämpar sig även väl när de väsentliga beståndsdelarna av ett fenomen ska identifieras (Frejs & Thornberg, 2009). Eftersom generell forskning inom området inköpsprocesser och leverantörsrelationer är mer studerat fanns dock möjligheter till att dra nytta av den befintliga forskningen. En ytterligare förfining av forskningsområdet medgav identifiering av studier rörande små och medelstora företags inköpsprocesser och leverantörsrelationer. Det fanns relativt goda möjligheter att delvis forma ett teoretiskt ramverk utifrån antagande om likheter mellan små och medelstora företags inköpsprocesser. Denna kombination av induktiv och deduktiv ansats kan benämnas abduktiv ansats (Alvesson & Skoldberg, 2008).

Tillförlitligheten är snarast det viktigaste måttet när det kommer till värderingen av kvalitativa forskningsmetoder. Utmaningar vid kvalitativa studier är att forskarens subjektiva uppfattningar kan påverka den insamlade informationen.

För att bemöta dessa utmaningar kan triangulering genomföras (Larsson & Lilja, 2005)

3.2 Teoriinsamling

Den teoretiska referensramen baseras på generella teorier om inköpsprocesser samt forskning rörande hur små och medelstora företag arbetar med sina inköpsprocesser. Vidare inkluderad forskning berör relationsskapande samt hur värde kan genereras på ett effektivt sätt genom samverkan mellan kund och leverantör. Urvalet av teorier och granskade artiklar har genom ett antal ursprungsartiklar samt avhandlingar medfört att vidare relevant forskning och litteratur har kunna identifierats. Utifrån dessa artiklar och avhandlingar har följande sökord använts: procurement processes in smed, supplier relationship och purchasing in small- to medium-sized enterprises. Sökorden har använts i dels Scopus, Web of knowledge, ProQuest Cental, Emerald samt att en övergripande sökning i sökmotorerna Summon vid Chalmers bibliotek och Google Scholar.

Inkluderade studier och litteratur har bedömts genom att utvärdera kvalitet och relevans för syftet med denna studie. Samtliga studier har varit publicerade i vetenskapliga artiklar och tidskrifterna där studierna är publicerade i är referee granskade vilket innebär att de är granskade av andra sakkunniga forskare. De utvalda artiklarna har även en varierande grad av citeringar, lika så som författarna har varierande h-index. Rörande de teorier som inkluderats i den teoretiska referensramen anser vi dem vara välförankrade samt av hög relevans för studien.

3.3 Urvalskriterier och urval av studerade objekt

För studiens genomförande har två urvalskriterier identifierats för att uppnå syftet med studien. De två kriterierna för urval är:

1. Geografisk lokalisation
2. Typ av krog och restaurang

Geografisk lokalisation

Utifrån studies givna förutsättningar relaterade bland annat tidsperspektiv och ekonomiska förutsättningar har endast krogar och restauranger i centrala delar av

Göteborg inkluderats i studien. De centrala delarna av Göteborg har definierats som en radie om 5 km från Göteborgs centralstation. Detta för att genomföra en första urvalsgräns av det stora antalet krogar och restauranger som finns i Sverige.

Typ av krog och restaurang

Då studien i synnerhet fokuserar på att analysera likheter och skillnader mellan olika segment inom krog- och restaurangbranschen krävs således krogar och restauranger från olika segment av branschen. *Öl-stället* och *Premiumrestaurangen* har, för denna studie, definierats som två olika segment inom krog- och restaurangbranschen. Båda typerna av företag tillhandhåller tydliga men varierande värdeerbjudande.

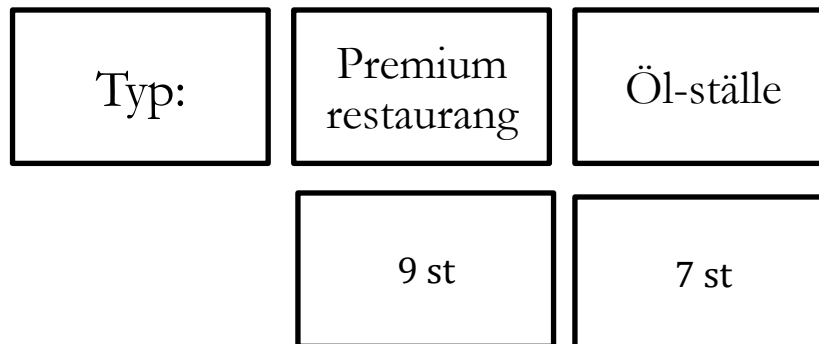
Öl-stället definieras som en krog eller restaurang som har stort fokus på att erbjuda kunden ett mycket stort och varierat utbud av öl. En krog eller restaurang med ett mycket varierat utbud av öl har i studien definierats som en krog eller restaurang med mer än 100 olika ölsorter i sitt sortiment.

Premiumrestaurangen är en krog eller restaurang som anses hålla en mycket hög kvalitet när det kommer till den totala mat och dryckesupplevelsen. Att definiera en mycket hög kvalitet rörande mat och dryckesupplevelser är en ytterst subjektiv bedömning och medför utmaningar. I studien definieras en Premiumrestaurang som en restaurang av "Mästarklass" eller "Internationell Mästarklass" enligt 2013-års upplaga av White Guide. Detta för att finna kvantifierbara urvalskriterier samt att kvalitetssäkra att Premiumrestaurangerna uppnår en viss kvalitet. Denna kategori beskrivs enligt "restaurangen presterar mycket intressant och nyskapande matlagning på högsta nivå i Sverige" alternativt att "restaurangen presterar strålande egensinnig matlagning på en nivå där de kan mäta sig med de bästa restaurangerna i världen" (White Guide, 2013).

Urval och förfrågan om deltagande

Utifrån uppsatta urvalskriterier undersökte vi närmare vilka krogar och restauranger som skulle kunna vara aktuella för att inkluderas i studien. Detta genom fysiska besök samt besök på krogarna och restaurangerna samt genom granskning av företagens websidor. Utöver det skedde även sökningar i

Affärsdata samt att en granskning av White Guide 2013 genomfördes. Identifierade krogar och restauranger framgår enligt figur 4.



Figur 4: Ursprungligt urval

Förfrågningar om krogarna och restaurangernas möjligheter att delta i studien skedde genom besök, telefon- och mailkontakt. Totalt har åtta intervjuer genomförts, samtliga intervjuer har genomförts under mars och april 2013. Insamling av data har skett genom intervjuer med åtta personer med antingen rollen som restaurangchef, kökschef och/eller ägare enligt beskrivningen nedan.

Beskrivning av informanter

För att ge största möjliga jämförbarhet strävade författarna efter att studiens informanter skulle inneha likartade positioner i respektive organisation. Nedan följer en kortfattad beskrivning av de informanter som har deltagit i studien.

PR-1. Restaurangägare med mångårig erfarenhet från flertalet olika restauranger inom samma segment. Personen uppfattas som en god och tydlig kommunikatör och reflekterar kring sina erfarenheter och restaurangens kontext.

PR-2. Sommelier med inriktning på vin med internationell bakgrund. Informanten har driver också ett eget vinimportföretag och har därav extra goda kunskaper gällande inköpsprocesser.

PR-3 Sommelier och restaurangchef vid den mindre restaurangen som har ett brett ansvarsområde innefattande dels servering och kundkontakter men också operativa inköpen av drycker.

PR-4 Sommelier med inriktning mot vin och många års erfarenhet av att arbeta med inköp inom segmentet.

ÖS-1. Restaurangägare som har drivit restaurangen i många år. Informanten delegerar stora delar av det operativa ansvaret till köks- respektive barchef.

ÖS-2. Inköpsansvarig med extraordinär kunskap om dryck i allmänhet och öl i synnerhet som också hanterar delar av restaurangens inköpsprocess och leverantörsrelationer.

ÖS-3. Restaurangägare som också jobbar operativt i verksamheten och själv ansvarar för både de dagliga och de långsiktiga kontakterna med leverantörer.

ÖS-4. Kökschef med mångårig erfarenhet från segmentet och ansvar för restaurangens inköp av råvaror.

3.4 Datainsamling, dokumentering, analys samt avslutande bearbetning

Vid genomförandet av studien har empirisk data insamlats. Innehållet i det empiriska materialet har analyserats ingående och avslutningsvis genomfördes en diskussion. Denna behandlade de empiriska fynden samt hur dessa förhåller sig till den teoretiska referensramen. Nedan beskrivs studiens genomförande.

Insamling

Intervjuer är krävande för både forskare och informant (Holme, et al., 1997). De genomförda intervjuerna varade i mellan 35 och 75 minuter och var semistrukturerade enligt en på förhand konstruerad manual som användes vid samtliga intervjuer men endast som en vägledning för vilka områden som skulle diskuteras (se appendix 1). För att intervjuerna skulle ge så tillförlitlig information som möjligt la författarna stor vikt följa upp de problemområden eller signifikanta detaljerna som varje informant beskrev. Författarna la också stor vikt vid att säkerställa att deras egna uppfattningar inte blev ledande i frågorna (Holme, et al., 1997).

Intervjuerna har skett på personernas arbetsplatser vanligtvis innan öppning av krogen eller restaurangen. Urvalet av restauranger har definierats utifrån den tidigare bestämda listan genom ett så kallat *subjektivt urval*. Detta innebär att urvalet har tidigare handplockats för den specifika studien (Denscombe, 2000, p. 23). Intervjuerna har spelats in samt kompletterats med anteckningar för att underlätta identifikationen av nyckelord vid sammanställningen av data.

Intervjuerna har genomförts genom att den enda författaren ständigt har agerat intervjuledare den andra författaren hela tiden har fokuserat på att dokumentera intervjuerna skriftligt. Sekreteraren har även i vissa fall inskjutit med följdfrågor. Denna fördelning av arbetsuppgifter har bibehållits under samtliga intervjuer.

Dokumentering

Samtliga intervjuer har sammanfattats till ett dokument innehållande de essentiella delarna från respektive intervju. Intervjusammanfattningarna baserades på det inspelade materialet samt anteckningarna som fördes under intervjuerna. Då samtliga intervjuer genomförts bearbetades intervjusammanfattningarna för Premium restaurangen och Öl-stället separat. För att hålla Premium restaurangerna och Öl-ställena anonyma, men samtidigt kunna belysa olika fynd, har dessa tilldelats koder. De olika ställen kodas utifrån typ och en given numrering. Kodning för Premium restaurangerna är "PR-X", och kodningen för Öl-ställena "ÖS-X". För kodning se figur 5. Kortare beskrivning och sammanställning av vad som framkommit i intervjuerna presenteras i kapitel 5.

Typ:	Premium restaurang	Öl-ställe
	PR-1 PR-2 PR-3 PR-4	ÖS-1 ÖS-2 ÖS-3 ÖS-4

Figur 5: Slutgiltigt urval

Empiriåtergivning

För att bidra till läsarens förståelse för de respektive krogarna och restaurangerna presenteras en ytterst kort återgivning om restaurangernas specifika attribut. En kortfattad beskrivning om vad som är utmärkande för respektive restaurang återges för läsarens förståelse samt för möjlighet att få en inblick i krogarnas och restaurangernas kontext.

Analys

Analysen av insamlat material genomfördes genom två steg. Dels genom en teoretiskt driven analys och dels genom en empiriskt driven analys. Den teoretiskt drivna analysen behandlar fynd som framkommit direkt från insamlad empiri och förhåller denna till den teoretiska referensramen som är framtagen för studien. Detta för att påvisa hur det empiriska materialet förhåller sig till tidigare forskning och teori. Den empiriskt drivna analysen syftar till att belysa de fynd som den teoretiska referensramen inte kan ge någon förklaringsmodell till.

Vid genomförandet av den teoretiskt drivna analysen behandlades Premiumrestauranger och Öl-ställen var för sig. Den teoretiskt drivna analysen genomfördes genom att meningsbärande enheter och nyckelbegrepp extraherades från intervjusammanfattningarna och därefter förhölls till teori rörande det specifika området. Med hjälp av en whiteboardtavla sorterades meningsbärande enheterna och nyckelbegreppen ut. Dessa meningsbärande enheter och nyckelbegrepp påvisade antingen likheter eller skillnader i den insamlade empirin. Genom att de meningsbärande enheterna och nyckelbegreppen extraherats från intervjusammanfattningarna erhöles möjlighet att presentera en, för studien, kondenserad sammanfattning av det empiriska materialet. Detta möjliggör även att likheter och skillnader mellan Premiumrestauranger och Öl-ställen kan påvisas och analyseras. För att ytterligare förtydliga, exemplifiera samt understödja andemeningen med de meningsbärande enheterna och nyckelbegreppen används citat från intervjuerna. Dessa citat möjliggjordes genom att inspelningar av intervjuerna även funnits till grund för den teoretiskt drivna analysen.

Då analysen av det empiriska materialet noggrant bearbetats erhöles en mängd fynd. För att erhålla en djupare förståelse för hur empirin förhåller sig till den teoretiska referensramen jämfördes fynden från den insamlade empirin med den teoretiska referensramen. Då den teoretiskt drivna analysen genomförts kan likheter och skillnader mellan empiri och den teoretiska referensramen påvisas.

Diskussion

Resultaten från analysen behandlas därefter i en diskussion. Syftet med diskussionen är att resonera vad som kan ligga till grund för likheter och

olikheter mellan den insamlade empirin samt den teoretiska referensramen. I diskussionen presenteras även studiens teoretiska och praktiska implikationer. Avslutningsvis omfattar även diskussionen ett resonemang rörande studiens begränsningar, slutsatser samt vilka ytterligare behov av vidare studier som identifierats.

3.5 Metodsammanfattning

Som tidigare beskrivits så har insamlingen av studiens teoretiska referensram delvis byggt upp med hjälp av de webbaserade sökmöjligheter som Chalmers bibliotek tillhandahållit och dels så har andra fysiska bibliotek i Göteborg, så som Ekonomihögskolan, bidragit med viss litteratur.

Som urvalet också framhäver så har två kriterier varit styrande för valen, dels den geografiska faktorn och dels definition av de två segmenten Premiumrestaurangen och Ölstället där de olika parametrar poäng i White guide och antalet unika ölsorter varit styrande för urvalet.

Insamlingen har skett med författarna som de egentliga resurserna och genom en så standardiserad process som möjligt. Metoden för analys respektive diskussion har därefter följts av det ramverk som fastslagits under den teoretiska beskrivningen.

4 Presentation av empiriska fynd

Insamlad empiri presenteras utifrån två segment, Premiumrestaurang och Öl-stället. Empirin har samlats in från fyra Premiumrestauranger och fyra Öl-ställen. Nedan presenteras en kortare beskrivning av respektive Premiumrestaurang samt Öl-ställe. Premiumrestaurangerna och Öl-ställena presenteras under respektive kodning som tidigare beskrivits.

4.1 Premium restaurang

En tydlig gemensam nämnare för aktörer inom segmentet Premiumrestauranger kan exemplifieras genom ett citat som framkommer vid intervju med PR-2 *"Vi [restaurangen] strävar inte efter att uppfylla förväntningar, utan att överträffa de förväntningar som kunden har"*. Nedan presenteras en kortare sammanställning över utmärkande drag för de fyra aktörerna som inkluderats i denna studie.

PR-1

Bemötandet på restaurangen präglas av en hög professionalism. Restaurangen har tydliga värderingar och koncept som genomsyrar hela verksamheten. Informanten menar på att kundkretsen är varierad och består av allt ifrån pensionärer till de som är yngre. Enligt informanten är den stora utmaningen att alltid utvecklas och förbättras. Detta är något som informanten anser blir allt svårare. Både relaterat till stor konkurrens från andra krögare, men även relaterat till att kundens förväntningar ständigt höjs. PR-1 fokuserar på en klassisk meny med även med inslag av fräschare och mer nyskapande toner. Fastän att restaurangen har ett omfattande dryckesutbud ligger en tyngdpunkt på de europeiska vinerna.

PR-1:s ansvarsfördelning baseras på en tydlig funktionsindelning. I köket ansvar en kökschef för verksamheten och i restaurangen en restaurangchef. Inköp av färskvaror och övriga råvaror ombesörjs av restaurangchefen och inköp av dryck ansvarar restaurangchefen för. Dock samarbetar de båda och för en dialog inför inköp av olika slag. Kökschefen och restaurangchefen för även dialoger med övrig personal vid inköp av varor. Kundernas möjligheter att framföra åsikter är alltid stora, dock har de en relativt liten reell möjlighet att påverka menyer och

restaurangens utbud. Detta menar informanten är relaterat till att de anser sig vara på så hög nivå att det är restaurangen som ska skapa trenden.

PR-2

Restaurangen arbetar med grunden i den svenska matkulturen på ett lekfullt sätt där köket är ganska ungdomligt och kreativt. De vill att gästen ska få testa nya saker i en avslappnad miljö som inte begränsas av klädkoder eller liknande.

På luncherna består kundkretsen av många mäklare och advokater som jobbar i närheten medan det på kvällen kommer både yngre par och äldre människor som ofta har med familjen. Men överlag beskriver informanten att det är stor variation bland gästerna och tack vare att de inte har någon stjärna i Guide Michelin så kommer det så mycket olika människor.

Ägaren till restaurangen är kock i grunden och är ofta inne i köket och jobbar. Vidare så består organisationen av en restaurangchef, en köksmästare, totalt sex kockar, fyra i servisen, två hovmästare och ytterligare en person som är ansvarig för bokningar.

PR-3

PR-3 vill att deras gäster ska kunna slappna av och gå och äta en bit mat för att de tycker att det är kul. ”Vi vill att gästen få uppleva något nytt någonting de inte har smakat tidigare men det ska inte kännas stelt utan de ska vara här för att slappna av”. Fyra fokusområden som restaurangen jobbar aktivt med är att leverera bra mat och dryck, en trevlig miljö och ett bra bemötande.

Den intervjuade beskriver att det är viktigt för dem att vara väldigt raka och öppna mot varandra eftersom restaurangen är så liten. Vid normal bemanning består organisationen av fyra heltidsanställda fördelat på en restaurangchef tillika servitör, två kockar och en bartender. Vid hög beläggning utökas personalstyrkan med en eller två servitriser. Vidare beskriver informanten att gränsen mellan deras ansvarsområden bitvis är tunn och dynamisk. Ett exempel är när nya rätter ska komponeras, då beslutar kockarna om de grundläggande smakerna för att sedan konsultera sommeliern hur de ska hitta ett vinpaket som passar den framtagna menyn. Därefter arbetar de tätt tillsammans för att hitta rätt balans mellan komponenterna. Restaurangens höga ambitioner andas genom hela

lokalen och informanten upplevs vara en drivande kraft för att uppnå de som de beskriver som hög kvalitet i gällande mat och service.

PR-4

PR-4 har ett uteslutande fokus på ”fine dining”. Det finns en genomgående grundtanke som präglar båden atmosfären och mat- och dryckesutbudet i restaurangen. Lokalerna är stilrena och förmedlar avslappnad och personlig känsla. Enligt informanten på PR-4 finns det tre typer av kundgrupper som besöker restaurangen. Antingen de vana restaurangbesökarna med mycket höga kvalitetskrav, personer som unnar sig det lilla extra någon gång ibland och representationssammanhang. Restaurangen arbetar med rena och traditionella smaker där maten ska överraska genom nya intressanta och oväntade smakkombinationer. På den omfattande vinlistan är ett flertal länder representerade dock har de traditionella vinerna en mer framträdande roll.

PR-4 har en tydlig ansvarsfördelning där kökschefen ansvarar för inköp till köket och restaurangchefen ansvarar för inköp som omfattar serveringsdelarna av restaurangen. Det förs en dialog mellan kökschef och restaurangchef vid inköp av produkter. De båda för även en mycket öppen dialog med den övriga personalen som arbetar på restaurangen. Enligt informanten på PR-2 har personalen en mycket hög kompetens vilket medför att informanten gärna lyssnar på synpunkter från medarbetarna.

4.2 Öl-stället

Gemensamma nämnare och förutsättningar för företag inom detta segment är framförallt deras extraordinära intresse för öl där de har ett stort utbud med ett fokus på produkter med ett ursprung från USA och Sverige. Gemensamt för dessa restauranger är också att de gäster som besöker restaurangerna har ett stort intresse för just öl och har en drivkraft att testa nya produkter.

ÖS-1

Restaurangen vänder sig till en bred publik och försöker med hjälp av dess storlek hålla bra priser på menyn. Köket serverar i första hand svensk husmanskost men med inslag av internationella rätter som fish and chips. Ölmenyn har främst ett fokus på ölsorter som upplevs trendiga och stor andel är

engelsk öl. Verksamheten innefattar lunchservering, catering, öl- och whiskey provningar och kvällsrestaurang.

Restaurangens organisation är funktionellt uppdelad där ansvaret för inköp ligger hos de personer som är ansvariga för kök respektive bar och dryck.

ÖS-2

Restaurangens ambition är att gästen ska vara väldigt nöjd med service och ölsortiment efter ett besök och informanten kopplar det till det faktum att de har en stor andel stamgäster. Vidare så beskriver informanten att stämningen ska upplevas som opretentiös.

Restaurangens meny beskrivs som experimentell med hög kvalité där köket har helt fria händer i skapandet av nya rätter. Öl-menyn består främst av produkter från Sverige, USA och Danmark men även England och Tyskland har blivit allt mer representerade i sortimentet.

Det som enligt informanten skiljer ÖS-2 från andra liknande restauranger är att de äger sina öl-kranar själva till skillnad från många andra restauranger, denna menar då att restaurangen då får helt andra möjligheter i vilka produktkombinationer de kan erbjuda men de kan då också ha en större produktvariation över tid vilket är en stor del i deras värdeerbjudande till gästerna. Informanten menar vidare att medarbetarna är väldigt kunniga och engagerade rörande produkterna som de erbjuder, det leder i sin tur till att gäster lägger stor tillit till servitrisen om vad denne rekommenderar utifrån gästens smakpreferenser. Den intervjuade menar att andra restauranger inte kan jobba på det sättet på grund av att kunskapsnivån hos servitörer generellt sett är för låg och för att många andra har ett smalare utbud av produkter.

Vidare beskriver informanten att de har lyckats bygga ett varumärke som gör att människor kommer från världens alla hörn för att besöka ÖS-2. Anledningen till det tror informanten härleds till deras hängivenhet och kunskap om öl.

ÖS-3

Restaurangens ambition är att alla ska bli nöjda med de öl-sortiment som finns. Fokus för öl-menyn är Sverige och USA men utöver det finns det en stor variation med produkter från många delar av världen och totalt så kan ÖS-3

erbjuda sina gäster 200 ölsorter på flaska och 20 på kran. Stämningen som ryms i lokalen upplevs som lättsam med anor från början från förra sekelskiftet och med ett antal ståbord och stora fönsterytor med mot en gata med många personer i rörelse.

Informanten beskriver att de jobbar med en tydligare ansvarsfördelning även om denne vill att alla medarbetarna ska känna sig delaktiga i de beslut som fattas om produktval om annat.

Vid normal beläggning en vardagskväll så är den totala arbetsstyrkan cirka 8 personer.

ÖS-4

Restaurangen har ett så kallat "beers and burger" koncept som har sitt ursprung i Nordamerika. Efter nyöppningen för två år sedan så har restaurangen bytt fokus från en inriktning mot fine dining. Det har gjort att de fortfarande har ett gediget vinsortiment för att vara en så pass liten restaurang enligt informanten.

Ägarnas intresse för öl och whiskey har enligt informanten påverkat de utbud som restaurangen idag har. Informanten menar att ägarna fick intresse för restaurangens koncept sedan de saknade en sådan restaurang i Göteborg och bestämde sig därför att öppna en egen sådan.

Idag är de fem heltidsanställda och två timanställda. Viss del av det administrativa ansvaret ligger hos ägarna och övriga anställda är fördelade på kök och servering.

Informanten beskriver att restaurangens gäster har väldigt varierande karaktär där "allt från hårdrockare som genomgått sju svåra år till affärsdelegationer finns representerade".

Informanten menar att de jobbar med att försöka ta in så mycket respons som möjligt från sina gäster för att kunna utveckla menyn och produktsortimentet. Denna återkoppling bOLLAS sedan flitigt i organisationen för att utnyttja alla medarbetarnas kunskaper och erfarenheter.

4.3 Sammanfattning

Skillnader kan urskiljas mellan de båda segmenten av Premiumrestauranger och Öl-ställen. Samtidigt kan det konstateras att restaurangernas karaktäristik lika väl vara mer överensstämmande segmenten emellan än inom segmenten. Detta kan kopplas till parametrar som organisationsstruktur, antalet medarbetare, ledarskap och rådande normer.

5 Teoretiskt driven analys

I stor utsträckning överensstämmer den studerade empirin med det teoretiska ramverket för hur inköp sker i krog och restaurang branschen. Den teoretiska referensramen fastställer tre parametrar, *inköpsprocessen*, *inköpscentrat* samt *osäkerheter*. Utöver det inkluderas även forskning relaterat inköp i krog- och restaurangbranschen samt vad som är utmärkande för inköp i små och medelstora företag. Syftet med den teoretiskt drivna analysen är att jämföra och analysera hur den insamlade empirin förhåller sig till den teoretiska referensramen.

5.1 Inköpsprocessen

Nedan analyseras hur de gemensamma empiriska fynden förhållande till den teoretiska referensramen rörande första inköpsprocessen, därefter en kortare analys om strategiska samarbeten. Kotler et al. (2009) definierar tre typer av inköp, *ny produkt & ny leverantör*, *modifierat återköp* samt *raka återköp*. Dessa olika inköp präglas av olika typer av steg som företag genomgår då de olika förekomsterna av inköp sker.

Bland studerade Premiumrestauranger och Öl-ställen har det inte kunnat identifieras inköp av typen *nya produkter och leverantörer*. Därav kommer detta att utelämnas ur den teoretiskt drivna analysen. Möjliga anledningar till detta kommer att behandlas vidare i diskussion.

Den enklaste typen av inköps som genomförs är ***raka återköp*** Kotler et al. (2009). Det framgår att samtliga studerade premiumrestauranger och öl-ställen genomför denna typ av inköp. Detta är förekommande både rörande inköp av livsmedel samt alkoholhaltiga drycker. Ett direkt återköp genomgår de tre faserna produktspecificering, inköp samt att utvärdering genomförs. Detta exemplifierar en av informanterna på följande sätt

”Vi beställer varje eller varannan vecka och vi tar in ganska stora mängder av det som går bra. Ljus lager är faktiskt det som går bra här. Jag har kontakt antingen genom att jag ringer eller att de ringer oss. De är ju säljare och vill sälja så de ringer om vi skulle glömma bort att ringa. Vi har mycket bra kontakt med dem och är

runt på mässor tillsammans. Nu på mässan ska vi stå med en leverantör”

Det påvisar att de raka återköpen sker relativt slentrianmässigt och att telefonkontakt är viktigt för informanten. En annan informant menar att de direkta återköpen fungerar bra

”Vi är så stora så vi beställer varje vecka och får leveranser varje vecka. De brukar ringa varje vecka och kolla och jag är den äldre generationen och jag gillar att ringa. Då får man lite personlig kontakt och om man har problem kan man lösa det direkt.

Det framgår att en kontinuerlig och personlig kontakt är viktig för informanterna. I dessa fall finns det tydliga specifikationer för produkterna som ska köpas in vilket medför att de även är enkelt att sköta dessa inköp. Det framgår även tydligt att den personliga relationen är viktig för informanterna. Båda informanterna efterfrågar den personliga kontakten som telefonsamtalen medför. Detta är något som bland andra Ahmad och Buttle (2001), Gummesson (2002) samt Ford et al. (2003) påvisar. Relationerna kan således tillföra ett värde för både det köpande och levererande företaget. Det framgår således att detta är gällande i inköpsprocessen och när både premiumrestauranger och öl-ställen genomför raka återköp. Det andra förekommande steget som företag genomgår vid raka återköp är *utvärdering*. Denna förklaras av en informant på följande sätt

”Vanligen sköter sig leverantörerna bra. Det som sker med jämna mellanrum är att de stora grossisterna plockar fel i sitt lager och levererar fel saker. Om det har kommit fel saker levererar de alltid rätt saker snabbt. Priserna är viktiga men vi får aldrig dra ner på kvaliteten. De flesta är mycket bra, vin- och öl-leverantörerna är de bästa och städmaterialsleverantörerna är också bra. Det som vi utvärderar är också att pressa priserna men priset får aldrig bli på kostnad av kvaliteten. Men man försöker ju få det så billigt som möjligt. Kvaliteten är det viktigaste, men om man inte har kvaliteten så spelar det inte någon roll vad man gör. ”

Det framgår att utvärdering genomförs. Det är svårt att fastställa huruvida utvärderingen är systematisk och om baserad på tydliga parametrar. Pressey et al. (2009) påtalar även här att en tydlig systematisk utvärdering av leverantörerna ej kan identifieras. Detta är något som insamlad empirisk data bestyrker. Det kan ej betraktas som att premiumrestaurangerna eller öl-ställena genomför sina utvärderingar enligt en tydlig systematik. Då utvärdering genomförs är det främst med avseende på pris, kvalitet och leveransprecision. Detta är vanligtvis parametrar som är relaterade till en stark transaktionsfokusering. Detta är något som Kim et al. (2006) samt O'Donovan et al. (2012) som bestyrker. Parametrar relaterade till leveransprecision samt kvalitet är även kopplat till förtroende och engagemangs kapande enligt Crotts et al. (2001). Detta kan även ytterligare bekräftas med Ellagaard (2009) som menar att tillfredsställelsen vid inköpet påverkas av bland annat prestandan som kan ses delvis kopplad till kvaliteten av produkterna.

Sammanfattningsvis kan det fastställas att Premiumrestaurangerna och Öl-ställenas raka återköp i stor utsträckning går i linje med befintlig forskning som påtalar vikten av relationer vid inköp. Det ska observeras att det finns tydliga skillnader i den insamlade empirin som avviker från Gummesson (2002) som menar att IT-lösningar och beställningssystem kan vara av stor nytta för små och medelstora företag i sin kommunikation. Samtliga informanter föredrar en personlig kontakt som ett telefonsamtal medför även om de stora grossisterna erbjuder smidiga IT-lösningar. Utöver detta finns som tidigare påtalat en stark samstämmighet med den teoretiska referensramen. I synnerhet återfinns de inköpssteg som enligt Kotler et al. (2009) präglar de raka återköpen.

Kotler et al. (2009) påvisar även att företag kan genomföra **modifierade återköp**. Denna typ av återköp är även något som mycket tydligt återfinns bland de studerade företagens inköp. Med visst utrymme för modifiering stämmer Premiumrestaurangernas och Öl-ställenas inköp överens med modellen som Kotler et al. (2009) beskriver. Fyra övergripande steg identifieras då Premiumrestaurangerna och Öl-ställena genomför modifierade återköp. Dessa är *provning, behovs- och produktspecifikation, inköp* samt *utvärdering*. Vad som är utmärkande för Premiumrestaurangernas och Öl-ställenas återköp är *provning, behovs- och produktspecifikation*. Inköpen samt utvärdering av leverantörerna

skiljer sig ej från de *direkta inköpen*. Således genomförs inköpen främst genom *telefonkontakt* och utvärderingen sker *icke systematiskt* samt med starkt *transaktionsfokus*.

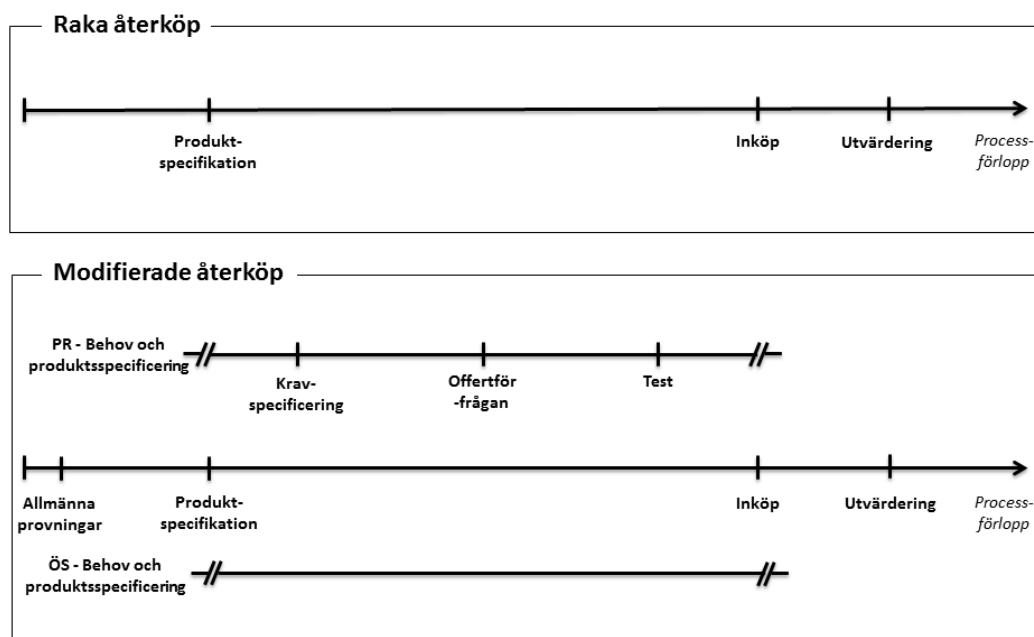
Provningsfasen är något som präglar de modifierade inköpen och genomförs likvärdigt mellan Premiumrestaurangerna och Öl-ställena. Provningsfasen innebär att personal på Premiumrestaurangerna och Öl-ställena är extremt uppdaterade om det möjliga sortiment som finns. Inköpsansvariga och medarbetare inom organisationen testar stora mängder olika drycker medför det att de bygger upp en stor kunskap och kännedom om en mängd antal viner. Det kan exemplifieras med bland annat

En person med inköpsansvar på en av premiumrestaurangerna menar att

”Ca 99 % av det som jag provar beställer jag inte”

Utöver det har det även en god kompetens för att avgöra vad som är god kvalitet samt hur väl det passar in med Premiumrestaurangens eller Öl-ställets värdeerbjudande. Detta medför även förutsättningar för hur resterande inköpsprocesser genomförs. Även i provningsfasen är relationer till leverantörerna en viktig faktor.

Vad anbelangar *behovs- och produktspecifikation* särskiljer sig detta steg mellan Premiumrestaurangerna och Öl-ställena. Därav kommer detta steg analyseras separat för respektive segment. I figur 6 nedan påvisas hur de studerade krogarna och restaurangernas inköpsprocesser genomförs. Dels visas processen för *raka inköp*, dels en övergripande process för *modifierade återköp* men även två separata processer för *behovs- och produktspecifikationsprocesserna* för Premiumrestaurangerna samt Öl-stället.



Figur 6: Raka & Modifierade inköp

De *modifierade återköpen* på Premiumrestaurangerna beroende av restaurangens komplexa värdeerbjudanden mot gästen. Detta medför även att steget *behovs- och produktspecifikation* blir beroende av flera parametrar än hos Öl-stället. Då samtliga studerade Premiumrestauranger har ett specifikt koncept som de arbetar utefter medför det att detta sätter en yttre avgränsning till vad Premiumrestaurangerna har för behov. Därefter baseras de modifierade återköpen av alkoholhaltiga drycker av antingen en gällande meny eller komplettering till en vinlista. Dessa medför en ytterligare produktspecifisering i en så kallad kravspecifisering på anmodan av köket. Därefter skickas vanligen en offertförfrågan ut till befintliga leverantörer som kan inkomma med förslag på dryck till menyn eller vinlistan. Offerterna och vad som efterfrågas kan även vara styrda av inköparna och personalen vad de tidigare har testat och där ett intresse finns för den tidigare testade produkten.

I viss utsträckning kan även tester genomföras tillsammans med den tilltänkta menyn eller passformen till den befintliga vinlistan. Detta medför alltså att Premiumrestaurangerna är i hög utsträckning är mycket selektiva i vad som kan köps in. I vissa fall kommer Premiumrestaurangerna i kontakt med en mycket bra dryck som generellt passar in i restaurangens koncept men vid den givna tidpunkten finns det inte någon möjlighet att passa in vinet i varken menyn eller i vinlistan.

En annan person med inköpsansvar på en annan av Premiumrestaurangerna menar att

”Behovet att en produkt som jag provar vid ett tillfälle kan uppkomma 6 månader senare. Det är viktigt att leverantörerna förstår det.”

Detta medför att Premiumrestaurangerna mer eller mindre aldrig ställs inför ett problem eller behov som de inte vet ungefär hur de ska bemöta. Det är även viss vikt av att testa hur passformen mellan mat och dryck fungerar i verkligheten. Detta kan exemplifieras med följande citat inköpsansvariga på Premiumrestaurangerna lyfter fram

”Mycket kommunikation är att ringa och maila. Det är väldigt öppen kommunikation och vanligen kommer folk och knackar på dörren och frågar om man vill prova. Ibland kan de även ringa och boka tid för en provning. Det är väldigt täta förhållanden. När vi tar fram en ny meny skickar vi ofta en förfrågan och säger att vi vill ha den här typen av vin. Man har en liten bakgrundskoll på vad leverantörerna har. Sedan får man sitta och prova tillsammans med menyn. Vi kanske provar fem till åtta rätter och har upp till 40 flaskor öppna”

Återigen påtalas att telefonen är ett viktigt hjälpmedel vid inköp. Det påvisas även att relationen till leverantörerna är god. En annan inköpsansvarig på en av Premiumrestaurangerna påpekar att

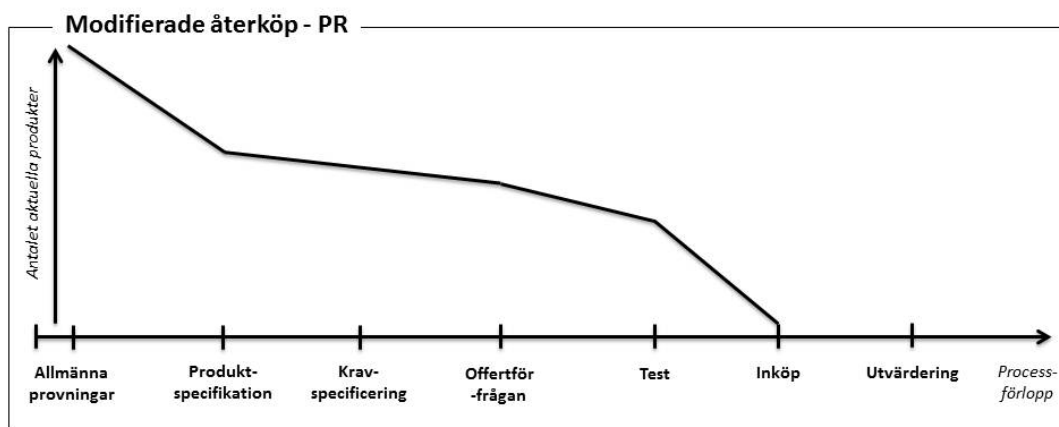
”För att hitta nya leverantörer letar jag på mässor. När en hyllplats blir ledig så kan de vara så de är ute efter att fylla den med ngt specifikt eller efter en lucka i menyn. Samspel med köket men ofta så sätter köket de stora penseldragen för att sedan sätta kraven till ett visst vin.

Detta påvisar att passform och kvalitet är mycket viktigt. En sista informant för Premiumrestaurangerna menar att

”Nya leverantörer hittas ibland genom mässor, att anställda är ute och kollar på andra restauranger. I vissa fall kommer även leverantörer och presenterar produkter för oss”

Det finns även tillfällen då försäljare informerar om att de har mycket unika produkter i portföljen. Dessa finns att beställa under en begränsad tidsperiod och vanligen även i extremt begränsat antal. Om passformen för den specifika produkten är starkt anknuten till det övergripande konceptet på Premiumrestaurangen finns det även möjlighet att inköp sker direkt. Detta är dock ej lika vanligt förekommande för Premiumrestaurangernas *modifierade återköp*.

Det kan således påvisas att de *modifierade* inköpen för Premiumrestaurangerna kan efterliknas med en kombination av vissa av stegen i Kotler et al:s (2009) modell för modifierade återköp. Främst kan Premiumrestaurangernas modifierade återköp relateras till stegen *Generell behovsbeskrivning*,



Produktspecificering, leverantörssökande och offertförfrågan. Leverantörssökandet framgår av empirin är tydligt sammanlänkad med att Premiumrestaurangen känner stor trovärdighet till leverantören samt att relation är viktig då inköpen sker. Detta är även faktorer som bland andra Brownell & Reynolds (2002), Crotts et al. (2001), Sheth och Sharma (1997), Ahmad och Buttle (2001) belyser vid inköp. Nedan gestaltas Premiumrestaurangens behovs- och produktspecificationsprocess i Figur 7.

Figur 7: Modifierade återköp Premiumrestauranger

Öl-ställenas modifierade återköp präglas även dem av att en stor mängd produkter testas innan beställningar och inköp genomförs. Dessa modifierade återköp liknar också Kotler et al:s (2009) modell. Jämfört med Premiumrestaurangerna har Öl-ställena ett mindre komplext värdeerbjudande. Detta medför större möjlighet att vara flexibel i inköp. Då studerade Öl-ställen

har mycket höga ambitioner rörande att ha både bredd och djup i sitt produktsortiment av öl finns det således även ett starkt koncept som definierar Öl-ställenas behovs- och produktspecificering. Dock finns det inte inslag av ytterligare tydliga parametrar som skapar vidare begränsningar eller tydligare passformskriterier som för Premiumrestaurangerna. Istället präglas dessa inköp av starkare inslag av ad hoc-mässiga beställningar.

En av de beställningsansvariga på ett av Öl-ställena menar att

”Jag beställer gärna via telefon då kan man bara säga det nya, för ofta hinner man inte kolla upp vad det nya är. De vet vilken typ som vi brukar köpa och det är så ärligt att de i vissa fall säger att det inte passar oss”

Fördelen med telefonkontakt är att det erhålls en direktkontakt med en säljare som är bekant med Öl-ställets vanliga inköp. Vidare menar samma person att

”Vi har väldigt bra koll, om det är något helt nytt så kanske vi inte har koll på det och då litar vi på leverantörerna. Ibland så kan vi ju också chansa och bara köra.”

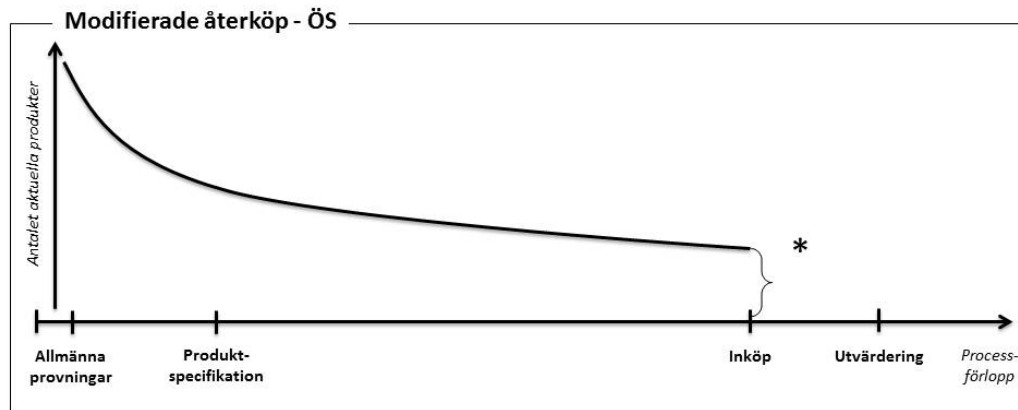
Det framgår av tidigare citat att relationerna är goda och förtroende för leverantörerna är högt. En person med inköpsansvar på ett av Öl-ställena

”Nu har ett nytt sortiment av ”vår och sommar” kommit in men jag väntar lite. Snart ska jag ha lite öl med blommor i, det passar nog bra till våren. Jag ska nog också ha lite frukt-öl som är lite säsongsbetonat. Så fort solen kommer fram blir det ju gött att dricka något lite friskare”

Detta påvisar även att Öl-ställena beaktar en viss passform till deras koncept och planerar delar av sina modifierade återköp.

Enligt Proctor och Kitchen (2002) framgår det att företag oftast inte vet vad det faktiskt är de efterfrågar. Detta kan till viss del påvisas av tidigare citat där beställningsansvariga överlåter valet av produkter till leverantören. Detta är något som tydligt baseras på att beställningsansvariga har förtroende för leverantören och ett förtroende finns. Detta är även något som Crotts et al. (2001) belyser. Grönroos (2004) identifierar att det i vissa fall är svårt för kunden att

identifiera det exakta värdet av produkten eller tjänsten som det levererande företaget tillhandahåller. Detta skulle kunna vara gällande vid dessa modifierade inköp. Det kan konstateras att Öl-ställena inte har lika många parametrar att förhålla sig till som Premiumrestaurangerna. I Figur 8 visualiseras Öl-ställenas behovs- och produktspecificering.



Figur 8: Modifierade återköp Öl-ställen

*Varje inköpsprocess kan resultera i en eller flera inköpta produkter

Empiriska fynd kan styrka att det finns mindre inslag av **strategiska samarbeten** för Premiumrestaurangerna och Öl-ställena som studerats i denna studie. Vanligast förekommande är att Premiumrestaurangerna och Öl-ställena ej har några strategiska samarbeten. Dock menar en sommelier vid en av Premiumrestaurangerna menar:

”Vi har försökt börja jobba lite så [strategiska samarbeten], vi försöker jobba lite närmare dem för att få lite bättre avtal och rabatter. På matsidan jobbar vi ju mycket närproducerat vi har jobbat bland annat med A som gör vin, det var ett tag sen, det måste passa! Vi har hela tiden ögonen öppna och försöker prova så mycket som möjligt”

Det framgår att det på den studerade Premiumrestaurangen finns ett mindre inslag av strategiska samarbeten vid inköp av livsmedel. Dock så menar även samma person att:

”Inte direkt, jag har inte direkt tid att sätta mig in i det där [strategiska samarbeten med öl-bryggerier] än. Då ska man ju lägga lite tid på det där och då måste jag ju få lite tid från min

chef till att göra det. Det skulle nog kunna vara intressant att göra det i framtiden kanske. På några krogar bland annat X, Y och Z vet jag att de har en egen öl som bryggs tillsammans med B. Det ligger ju lite i tiden så vi får se vad vi gör”

Det framgår således att en mindre del av inköpen sker genom strategiska samarbeten. Denna specifika Premiumrestaurang skiljer sig även från de övriga studerade Premiumrestaurangerna och Öl-ställena. På de andra studerade krogarna och restaurangerna menar inte informanterna att det finns någon typ av strategiska samarbeten. Detta påvisar således att de studerade Premiumrestaurangerna och Öl-ställen i stor utsträckning överensstämmer med Ahmad och Buttle (2001), Gadde (2000) samt Kim et al. (2006), samtliga påtalar att strategiska samarbeten sällan förekommer för mindre och medelstora företag. De konstaterar även att det finns bör finnas stora vinster för företagen att skapa ytterligare denna typ av samarbeten. Detta kommer att behandlas vidare i diskussionen.

5.2 Inköpscentrats uppbyggnad

Kotler et al. (2009) identifierar även ett antal olika roller som återfinns inom organisationers inköpscentra. Dessa roller kan innehavas av en, eller i vissa fall, flera personer. Genom intervjuerna har information om samtliga ställen extraherats och det kan fastställas att mer eller mindre samtliga roller som Kotler et al. (2009) omnämner återfinns hos Premiumrestaurangerna och Öl-ställena. Det varierar dock i viss utsträckning hur rollerna fördelas inom organisationen. Detta kommer att närmare behandlas i den empiriskt drivna analysen som följer nedan. Hur de olika rollerna påverkar inköpen som sker hos de studerade krogarna och restaurangerna kommer även att behandlas vidare i diskussionen. Roller som återfinns i modellen återfinns även generellt inom de båda segmenten. Hur de olika rollerna återfinns i de olika organisationerna presenteras i tabell 2 nedan.

<i>Roll</i>	<i>Premiumrestaurang</i>	<i>Öl-ställe</i>
Initierare	Samtliga inom organisationen	Samtliga inom organisationen
Användare	Konsumenterna	Konsumenterna
Påverkare	Samtliga inom organisationen	Samtliga inom organisationen
Beslutsfattare	Varierande mellan enskilda restauranger	Konsensus
Godkännare	Varierande mellan enskilda restauranger	Konsensus
Inköpare	Vanligen en specifik person	Vanligen en specifik person
Dörröppnare	Ej identifierad	Ej identifierad

Tabell 2: Empiriska fynd av inköpcentrala roller fördelat på PR och ÖS

Generellt kan det konstateras att det inte på någon av Premiumrestaurangerna eller Öl-ställena återfinns en utpräglad funktionell indelning i arbetsuppgifterna relaterade till inköpen. Detta kan även bestyrkas genom Ellagaard (2009) och även Morrissey och Pittaway (2006) som menar att små och mindre företag, som de studerade krogarna och restaurangerna är, ej har samma förutsättningar som större företag. Något som är tydligt framträdande och genomgående för både Premiumrestaurangerna och Öl-ställena är en stor möjlighet för samtliga inom organisationen att vara delaktiga i inköpen av dryck. Detta innebär att samtliga inom organisationerna agerar dels initierare och påverkare i mycket stor utsträckning. I viss mån förekommer även på vissa av Öl-ställena mer eller mindre konsensusbeslut rörande inköpen. Några exempel på detta kan bestyrkas genom följande citat.

En av de beslutsfattarna på ett av Öl-ställena menar att

"Alla kan påverka inköpen! När det kommer till spriten kan vem som helst av oss säga att de vill testa att köpa in en flaska så gör vi det. På bårsen så är det ännu lättare. Om det är någon

som har hittat något spännande och vill att vi tar in det så gör vi det”

Det framgår att påverkansmöjligheterna är mycket goda för personalen. En av de informanterna på en av Premiumrestaurangerna menar att

”Alla medarbetarna för vara med och påverka. Det har blivit mer senaste åren. Personalen bedömds också vara väldigt kunniga inom området.”

Även på detta ställe kan samtliga vara med och påverka inköpen. En tredje informant med inköpsansvar och beslutsansvar menar att

”Jag lyssnar på alla. Alla i service som jobbar med det och en del har ju ett stort intresse och god kunskap. Det är inte så att jag kan allt så det är bara att lyssna. Det kommer in en del önskemål från kunderna också och om det är stor efterfrågan så är det ju ett bra sätt att dra in folk”

Dessa uttalanden går starkt i linje med Ellagaard (2009) som påtalar att inköpen sker genom informella, organiska och instinktiva metoder. Då samtliga av de studerade Premiumrestaurangerna och Öl-ställena är att betrakta som mindre korrelerar även detta med Morrissey och Pitaways (2006) som menar att det är personer i nära kontakt med ägarna som genomför inköpen. Vidare menar även författaren att beslut och inköp kan hanteras smidigt och kräver inte konsultation med andra involverade parter inom organisationen.

5.3 Osäkerheter

Kapitlet behandlar kopplingar mellan empiriska fynd och det teoretiska ramverket rörande respektive **osäkerheter**. Enligt Ford et al. (2003) kan det köpande företaget ställas inför ett antal osäkerheter. Dessa är **behovsosäkerhet**, **marknadsosäkerhet** samt **transaktionsosäkerhet**. Empiriska fynd kan ej identifiera att varken Premiumrestaurangerna och Öl-ställena upplever någon behovs- eller transaktionsosäkerhet. Det finns dock indikationer på att en viss **marknadsosäkerhet** råder bland främst Premiumrestaurangerna.

Behovsosäkerhet uppstår då de köpande företagen upplever problem med att skapa kravspecifikationer på nya produkter. Detta kan medföra att företagen

väljer att samarbetena med ett fåtal leverantörer. Det råder snarast ett motsatt förhållande för både Premiumrestaurangerna och Öl-ställena. Detta kan förtydligas och bekräftas genom ett citat från en informant på en av Premiumrestaurangerna att

”För närvarande har jag 10 leverantörer och totalt blir det kanske 40 varje år”

Detta är representativt för många av krogarna och restaurangerna i studien. Det kan fastställas att de studerade Premiumrestaurangerna har en ytterligare större leverantörsbas än vad Öl-stället har. Detta kan även identifieras att det finns en stor kompetens inom de båda segmenten. Detta är en förklaring till att Premiumrestaurangerna och Öl-ställena har goda förutsättningar till att göra ändamålsenliga kravspecifikationer. Detta medför även goda möjligheter för krogarna och restaurangerna att använda sig av ett stort antal leverantörer. Fast än att krogarna och restaurangerna använder sig av ett stort antal leverantörer upplevs det att det finns goda relationer mellan leverantörerna och krogarna och restaurangerna. I stor utsträckning är dessa relationer relaterade till att det finns ett stort transaktionsfokus. Detta är även något som O'Donovan (2012) bekräftar. O'Donovan menar även att relationerna präglas starkt av att vara starkt transaktionsfokuserade. Det framgår av de empiriska fynden att det finns ett stort transaktionsfokus i relationerna. Detta påverkar även att transaktionsosäkerheterna anses vara minimala för de studerade krogarna och restaurangerna.

Transaktionsosäkerheter uppstår då köparna upplever misstroende gentemot leverantörerna vad avser transaktionsmässiga parametrar. Dessa är exempelvis leveransprecision, kvalitet samt pris. Transaktionsosäkerhet har **inte** heller **identifierats** bland de studerade Premiumrestauranger och Öl-ställen. Samtliga informanter på Premiumrestaurangerna och Öl-ställena **förutsätter** att transaktionerna ska fungera smärtfritt. Ett exempel på detta är en av inköpsansvariga på ett av Öl-ställena

”Funkar det inte alls så säger vi tack och hej men det fungerar i vanliga fall mycket bra. Det har endast varit en leverantör som det inte har fungerat med. Det är även känt i branschen att det inte funkar. Det tar för mycket tid att hålla på att skicka

returer och det skapar irritation. Vi vill bara få det vi har beställt”

Personen menar att de inte har möjlighet att hålla på att arbeta extra med att skicka returer. Vidare menar en samma person

”Det är vanligen inte några problem med fakturering eller att beställningarna inte kommer i tid. Det kan ju hända någon gång ibland men om det händer så budar de över rätt saker. Vi har ju två leveransdagar det är onsdagar och torsdagar. Det är då leverantörerna får leverera mellan en viss tid och det är aldrig några problem”

Det framgår även att leverantörerna i branschen sköter sig bra. En av de inköpsansvariga på en av Premiumrestaurangerna menar att

”Jag förstår att det kan bli fel ibland och det är lugnt. Vanligen löser leverantörerna det. Jag har varit med om någon gång när jag har varit tvungen att åka och hämta ett viktigt kolli på en postterminal men det är inte vanligt. Man får också alltid krediter tillgodo om det har blivit fel”

Detta indikerar att krogarna och restaurangerna inte upplever några transaktionsmässiga osäkerheter. Det har inte heller identifierats Premiumrestaurangerna eller Öl-ställena ägnar mycket tid åt att övervaka sina ordrar. Det framgår även tydligt från informanterna att det finns ett stort fokus på transaktionsmässiga parametrar. Detta är något som kan kopplas till Kim et al. (2006) som hävdar att krog- och restaurangbranschen är transaktionsfokuserad. Som Brownell och Reynolds (2002) påtalar kan det även antagas att den raka och öppna kommunikationen mellan leverantörerna, Premiumrestaurangerna och Öl-ställen. Den öppna kommunikationen bidrar även till att ett ökat förtroende och engagemang skapas Crotts et al. (2001). Crotts et. al.s (2001) modell påtalar även att transaktionsmässiga parametrar som tillfredsställelse med prestanda, pris och kvalitet även bidrar till förtroende och engagemang mellan kunder och leverantörer.

Förtroendet som Premiumrestaurangerna och Öl-ställena kan således delvis förklara varför det finns en god förståelse och viss tolerans mot fel [*”Jag förstår*

*att det kan bli fel ibland och det är lugnt”]. Om en transaktionsosäkerhet identifieras kan detta medföra att kunderna använder ett flertal leverantörer. Detta för att minska osäkerheten Ford et al. (2003). Det framgår som tidigare påtalat att Premiumrestaurangerna och Öl-ställena inte upplever någon transaktionsosäkerhet. Dock framgår det även att Premiumrestaurangerna och Öl-ställena använder sig av ett stort antal leverantörer. Det kan då ifrågasättas huruvida en *transaktionsosäkerhet* finns hos Premiumrestaurangerna och Öl-ställena. En möjlig förklaring skulle således kunna vara att det stora antalet leverantörer bidrar till att Premiumrestaurangerna och Öl-ställena inte uppfattar någon transaktionsosäkerhet. Enligt Ford et al. (2003) finns det dock en mer rimlig förklaring som även korrelerar med Premiumrestaurangerna och Öl-ställenas förutsättningar för verksamheten.*

Den sista osäkerheten som Ford et al. (2003) belyser är ***marknadsosäkerhet***. Denna uppstår då en köpare upplever osäkerhet inför utbudet på marknaden. Som tidigare konstaterats förekommer en stor kompetens hos de studerade krogarna och restaurangerna rörande produkterna som köps in. Detta medför, som tidigare konstaterat, att Premiumrestaurangerna och Öl-ställena ha goda möjligheter att skapa sina kravspecifikationer. Då det har konstaterats att Premiumrestaurangerna och Öl-ställena har ett stort antal goda relationer med ett flertal leverantörer kan detta förklaras med att det förekommer en viss *marknadsosäkerhet*. Den marknadsosäkerhet som Premiumrestaurangerna och Öl-ställena upplever är inte förknippade med osäkerhet inför de specifika produktspecifikationerna. Marknadsosäkerheten är istället förknippad med att det en stor utbudet av produkter inom ramen för varje produktkategori [exempelvis stort utbud av röda viner från Frankrike]. Då både Premiumrestaurangerna och Öl-ställena högsta kvalitet finns det således även möjligheten att produkter med högre kvalitet eller bättre passform återfinns i det stora utbudet av produkter inom respektive produktkategori. Detta medför att goda relationer med flera leverantörer eftersträvas. Ytterligare tecken på att *marknadsosäkerhet* upplevs är de omfattande provningarna som sker av olika produkter [*”99 % av det som jag provar beställer jag inte”*]. Detta är även något som bekräftas av Ford et al. (2003) som menar att ett företag som upplever marknadsosäkerhet ägnar företaget mycket tid åt att söka på marknaden efter olika alternativ. Som tidigare

nämnt spelar även förtroendet för leverantörerna, Premiumrestaurangerna och Öl-ställena stor roll i dessa relationer.

6 Empiriskt driven analys

I studien har inte samtliga empiriska fynd kunnat kopplas samman med en förklaringsmodell relaterad till den teoretiska referensramen. Då vi anser att dessa empiriska fynd påverkat Premiumrestaurangernas och Öl-ställenas inköp eftersträvar vi att förstå dessa samband djupare. Detta genom att en empiriskt driven analys genomförs.

I den teoretiska analysen om inköpscentrats uppbyggnad beskrivs de fynd som är relaterade till Kotler et al. (2009) modell. Under empiriinsamlingen framkommer dock flera olika fenomen kring fördelningen av ansvar och hur kommunikation sker i organisationen som sträcker sig utanför Kotler et al. (2009) modell. Ett av de dessa fynd berör de enskilda individernas påverkan på organisationens normer och inköpsprocessernas design. Flertalet av de intervjuade informanterna har personliga egenskaper som vi upplevt genomsyrar organisationens inköpsprocesser vilka delvis varierar. En delförklaring till att enskilda individer får stor påverkan på organisationen kopplar vi till organisationernas ringa storlek.

De områden där dessa särdrag har upplevs påverka gäller:

- Ledarskap
- Intern kommunikation
- Engagemangsnivå
- Grad av struktur och professionalitet vid inköpsprocesser
- Graden av kunskap om produkter och potentiella leverantörer

Alla dessa områden förmodas kunna kopplas direkt till hur omfattande och noggrant inköpsprocesserna genomförs och vad som eftersträvas i relationen med leverantörerna. I studien kan ett vagt samband mellan högt allmän-engagemang, fler processteg och högre kvalitetsambition utskiljas.

Ledarskapet upplevs påverka de normer som verkar på organisationen. De individer som innehar ett ledarskap är vanligen också ägare i företaget samtidigt som de ofta arbetar operativt. Det tros ibland leda till att flera olika intressen kan påverka ledarskapet och därmed organisationens normer som överlag upplevs präglas av ett högt engagemang bland medarbetarna. Vilket i sin tur kan bidra till de höga kvalitetsambitioner som alla studiens restauranger har. Ledarskapet

upplevs i sin tur påverka flera av de övriga parametrarna anbelangande den interna kommunikationen och struktur för inköpsprocessen enligt informanternas beskrivningar. I förlängningen förväntas strukturen och öppenheten i den interna kommunikationen komma att påverka var i organisationen som rollerna i inköpscentrat återfinns. Det kan kopplas samman med Premiumrestaurangernas beskrivning av vikten att de olika organisatoriska delarna samarbetar via modifierade inköp för att möta de kravspecifikationer som restaurangens koncept och meny fastslår.

Graden av kunskap om produkter och potentiella leverantörer skiljer sig på de olika restaurangerna. De flesta informanter beskriver att medarbetarna har stor erfarenhet och hög kompetens för att bidra till förbättringar gällande nya produktinköp. Det förekommer även informanter som beskriver att kompetensen och erfarenheterna gällande dessa område är mer koncentrerad till enskilda personer inom organisationen. Exakt vilken påverkan den bred kompetensbasen i restaurangerna får är inte utrett men restauranger med en generellt god och bred kompetens upplevs också dra nytta av detta i interaktionen med gästerna.

Studerade Premiumrestauranger och Öl-ställen betraktas som befintliga tillhörande nisch-segment inom krog- och restaurangbranschen. De behov hos gästerna som dessa restauranger eftersträvar att tillfredsställa kan antas vara annorlunda mot de behov som vissa andra konkurrenter inom krog- och restaurangbranschen eftersträvar att tillfredsställa. De värden som Premiumrestaurangerna beskriver att de arbetar med handlar ofta om att överträffa gästens kvalitetsförväntningar genom att eftersträva rena men överraskande smaker i en avslappnad miljö enligt informanterna. Flera av premiumrestaurangerna beskriver också att servicen är ett fokusområde som de ständigt försöker förbättra. Dessa differentieringsaspekter väntas också påverka den inköpsstrategi som dessa restauranger jobbar med. Huruvida det är anledningen till att dessa restauranger generellt väljer att jobba med mindre, mer nischade leverantörer är ej helt och hållet utrett men en informant beskriver *”Kvalitet är något som vi aldrig tummar på, därefter letar vi efter den leverantör som har det bästa priset”*. Det kan fastställas av studien att dessa restauranger, både premiumrestaurangerna och öl-ställena, i hög grad använder nischade

leverantörer vilket innebär att de tvingas ha en relation med fler leverantörer och arrangera fler leveranser än restauranger i andra segment gör.

6.1 Syntes

Syntesen av empirisk data och den teoretiska referensramen medför att empiriska fynd tillsammans med teoretisk referensram skapar nya teorier. Empirisk data från de Premiumrestauranger och Öl-ställen har jämförts med en teoretisk referensram. Genom att kombinera den teoretiska referensramens tre beståndsdelar [*inköpsprocessen, osäkerheter* samt *inköpscentrats uppbyggnad*] med dels empirisk data, dels med befintlig forskning inom området kan följande syntes skapas.

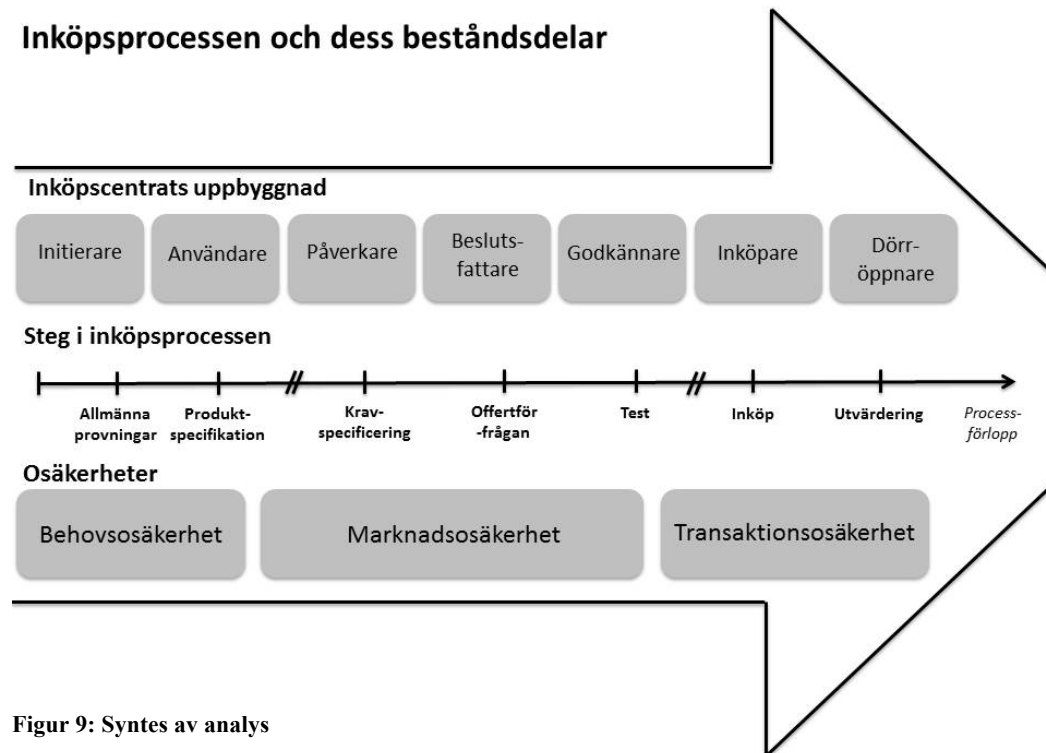
Fyra övergripande steg i Premiumrestaurangernas och Öl-ställenas inköpsprocesser har identifierats [*Omfattande produktprovning, Behov- och produktspecificering, Inköp* samt *utvärdering*]. Specifikt för Premiumrestaurangerna och Öl-ställena kan det konstateras att ett stort antal produkter testas innan behov uppkommer och urval sker. Premiumrestaurangerna har en mer omfattande och mer detaljerade specifikationer för produkter som ska köpas in än vad Öl-stället har. Detta antas vara förknippat med en hög komplexitet i Premiumrestaurangernas värdeerbjudande. För Öl-ställena medför detta en större flexibilitet i modifierade inköp av dryck. Då inköpen genomförs genomför detta med fördel genom personlig kontakt via telefon. Därefter sker utvärderingar genom att leverantörerna utvärderas på transaktionsmässiga grunder såsom leveransprecision, pris och kvalitet.

Det kan även fastställas att det inte förekommer någon direkt behovs- eller transaktionsosäkerhet för Premiumrestaurangerna eller Öl-ställena. Inköpscentrats olika roller som definieras återfinns även för Premiumrestaurangerna och Öl-ställenas organisationsstruktur. Det framgår dock tydligt att rollerna ej uteslutande är kopplade till enskilda personer inom organisationerna utan varierar i stor utsträckning mellan respektive Premiumrestaurang och Öl-ställe. Det framgår även av studien att relationerna mellan leverantörerna och Premiumrestaurangerna och Öl-ställena är viktiga. Dessa är nästintill grundläggande för samverkan mellan de båda. Det kan, som tidigare forskning identifierar, påvisas möjliga positiva effekter av strategiska

samarbeten mellan leverantörer och kunder. Detta finns även indikationer i det empiriska materialet strategiska samarbeten med syfte att fördjupa värdeerbjudanden initieras.

Studien har således syntetiserat en teori rörande inköp för Premiumrestauranger och Öl-ställen i göteborgsregionen.

Inköpsprocessen och dess beståndsdelar



Figur 9: Syntes av analys

7 Diskussion

Studiens resultat kan med hjälp av de teoretiska förklaringsmodellerna ge en väl utvecklad bild av de processer och interaktioner som studien granskat. Följande diskussion kommer reflektera över studiens resultat som rör *inköpsprocessen*, *inköpscentrat* samt *osäkerheter* för att sätta dessa i relation till ett bredare perspektiv. Avslutningsvis kommer teoretiska- och praktiska implikationer klargöras och efterföljas av förslag till vidare forskning och slutsatser för studien.

7.1 Inköpsprocesser

Som framgår i den teoretiska analysen så finns den en samstämmighet mellan den insamlade empirin och den teoretiska referensramen. Bland annat framkommer hur de olika segmenten genomgår en likartad process vid deras raka återköp. Dessa raka återköp motsvarar även den modell som Kotler et al. (2009) beskriver. Vi anser även att relationer framstår som en grundläggande faktor för de raka återköpen. Ett rakt återköp kräver förtroende för leverantören vilket baseras och även kan förstärkas genom goda relationer. Detta stämmer även överens med Crott et al. (2009).

Något som i viss mån förvånar oss är den beskrivna olusten att använda de av leverantörerna uppbyggda IT-lösningarna för orderhantering. Men i praktiken torde det vara ett bevis för hur viktiga de personliga relationerna är för dessa organisationer men det skulle också kunna bero på att dessa IT-lösningar inte är tillräckligt anpassade för kunderna som använder dem. En tredje förklaring skulle finnas i att inköparna vill ha en personlig kontakt med leverantörerna som ett resultat av den upplevda marknadsosäkerhet som Premiumrestaurangerna och Öl-ställena upplever. Detta för att krogarna och restaurangerna kan få tips om nyheter som passar just deras restaurang genom den personliga kontakten.

Det som framgår gemensamt för båda segmenten är att de avsätter ett stort engagemang för att kontinuerligt genomföra allmänna produktprovningar som bygger på ett stort intresse för drycker. Om dessa allmänna provningar inte hade genomförts är det troligt att restaurangerna hade mötts av en större behovs- och marknadsosäkerhet och tvingats lägga mer resurser på mer omfattande leverantörsgallring i direkt anslutning till ett modifierat inköp.

Relationernas påverkansfaktor på de modifierade inköpen förväntas variera mellan segmenten. För Premiumrestaurangerna tros relationerna få mindre möjlighet att påverka valen på grund av att dessa inköp styrs i hög grad av andra fastlagda faktorer som passform till ett komplext värdeerbjudande och höga kvalitetskrav. Det leder till att en god relation till en specifik leverantör inte kan avgöra ett produktval vid modifierade inköp.

För Öl-ställena å sin sida finns inte, som tidigare beskrivet, behovet att anpassa drycken till ett komplext värdeerbjudande. De modifierade inköpen kan också göras fränkopplat uppkomsten av ett unikt behov vilket leder till att inköparen kan fatta beslut om ett inköp direkt då en leverantör presenterar en ny produkt för denne. Det leder då till att leverantörsrelationerna kan få en större påverkansfaktor vid modifierade inköp.

Som tidigare presenterat genomgår Premiumrestaurangerna generellt fler processteg vid modifierade inköp och har ett tydligare behov kopplat till inköpet. Detta kopplas till den större övergripande komplexiteten som uppstår när dessa premiumrestauranger ska konstruera nya menyer. Resultatet blir då också en viss inlåsningseffekt när menyn väl är anpassad till ett specifikt vin vilket gör att riskerna med inköpen blir aningen större än vid ett inköp hos ett Öl-ställe där inköpen av öl inte är lika behovsdrivet ner på produktgenskapsnivå.

Den situation som Kotler et al. (2009) beskriver som *ny produkt & ny leverantör* har inte kunnat identifieras i studien. Anledningen till det tros kunna kopplas till att dessa restauranger sällan ställs inför inköp av produkter som de inte har arbetat med tidigare. En möjlig förklaring till de fåtal gånger som de står inför inköp av produkter i nya kategorier är att restaurangerna då håller sig till leverantörer som det har en etablerad relation till vilket leder till att de ej upplever risker i samband med dessa inköp.

Den modell som Kotler et al. (2009) presenterar beskriver inköpsprocessen för de olika inköpsituationerna som ett linjärt förlopp. Denna studie har visat att så alltid inte är fallet. Framför allt när det kommer till hur och när produkttester genomförs har studien visat att det kan ske vid olika processteg och med varierande omfattning.

7.2 Inköpscentrats uppbyggnad

Som studiens resultat vidare klargör påverkar restaurangernas organisationskultur inköpsprocessens uppbyggnad och hur interaktionen med leverantörerna fortgår. Det ska då också betonas att alla de studerade organisationerna har relativt få medarbetare och därav får de enskilda individerna stor påverkans möjlighet på processer och företagskultur. De olika rollerna i Premiumrestaurangerna och Öl-ställenas ”inköpscentra” påverkas därmed starkt av hur organisationen är arrangerad. För att få klarhet i organisationsstrukturens påverkan på restaurangernas inköp så behöver djupare studier genomföras för att få information om vad som driver som dessa organisationer till en viss arrangering och kultur. Vi menar att individernas intresse och möjlighet att ta ansvar för inköpsrelaterade frågor i organisationen påverkas starkt av den norm som främst formas av organisationens ledare och beslutsfattare. Decentraliseringen, som vissa av studiens restauranger påvisar, kan ge en högre utnyttjandegrad av organisationens totala kompetens.

Samtliga roller i inköpscentrat återfinns på olika ställen i organisationen vilket är utmärkande för SME-företag enligt Ellagaard (2009) Frågan är då hur det korrelerar med inköpsprocessen. Vi ser här två samband. Det första gör gällande att en låg specialiseringsgrad för rollerna, som finns påvisade hos vissa restaurangerna, medför risker kopplade till kvalitetssäkringen vid raka och modifierade inköp. Dels av den karaktär som gäller missförstånd om två eller flera personer har kontakt med samma leverantör vid transaktionsrelaterade frågor. Men också kopplat till att ingen person är specialist för respektive område vilket leder till att specialistkunskaper ej återfinns i organisationen. Det andra sambandet rör det höga engagemanget och det goda övergripande kompetensen som återfinns i alla organisationer som förväntas leda till stor motivation att genomföra inköpsprocessen på ett bra sätt och viljan att fatta gemensamma beslut gällande inköp.

En ytterligare möjlig förklaring till att stora skillnader identifierats mellan de olika Premiumrestaurangerna och Öl-ställena skulle kunna vara relaterad till respektive organisations storlek. Det har i denna studie inte genomförts närmare analyser av respektive företags omsättning eller antal anställda inom respektive företag. Ett rimligt antagande torde vara att ett företags storlek även påverkar

företagets organisation samt fördelning av arbetsuppgifter. I vissa av de studerade Premiumrestaurangerna och Öl-ställena identifieras en tydlig funktionsindelning, i vissa inte. Det bör således studeras hur företagens storlek påverkar rollerna inom inköpsorganisationen. Detta kan troligen även vara gällande för många företag som är aktuella inom SME-segmentet. Studier av Ellagaard (2006) och Morrissey och Pittaway (2006) identifierar dels utmaningar för SME-företag samt identifierar att dessa företag inte har samma förutsättningar för att hantera inköp på samma sätt som större företag.

7.3 Osäkerheter

De studerade Premiumrestaurangerna och Öl-ställena vittnar om att det inte förekommer osäkerheter förknippade med transaktioner eller behov. Som Crotts et al. (2001) identifierat är det förtroende och relationer grundläggande vid inköp av råvaror. Då det föreligger extremt avgörande för Premiumrestaurangerna och Öl-ställenas löpande verksamhet att ha tillgång till råvaror är det centralt för dem att ha en hög säkerhet för leverans av varorna. Detta visar även på att höga krav finns på leverantörerna att tillhandahålla livsmedel och dryck till restaurangerna. Det framgår även delvis från empirin att det finns en hög konkurrens på marknaden och ett stort antal leverantörer förekommer. Dock använder sig Premiumrestaurangerna och Öl-ställena av ett omfattande men definitivt urval av leverantörer. Antalet leverantörer är något varierande mellan Premiumrestaurangerna och Öl-ställena. Dock präglas detta urval av högt förtroende och långvariga relationer. Även om inte leverantörerna inte alltid har möjlighet att leverera till Premiumrestaurangerna och Öl-ställena med hög frekvens så bibehålls en god relation och vanligtvis även ett gott förtroende mellan aktörerna.

Fynd indikerar att varken Premiumrestaurangerna eller Öl-ställena upplever någon behovs- eller transaktionsosäkerhet. Detta antas främst vara förknippat med karaktären av Premiumrestaurangerna och Öl-ställenas verksamhet. De båda segmenten är nischaktörer som är och betraktar sig som marknadsledande inom respektive segment. Detta medför krav på en mycket hög kompetens hos de båda inom respektive nischområde. Detta något som upplevs som gällande för de båda segmenten. Även en ytterligare rimlig förklaring till att transaktionsosäkerheterna är relativt låga skulle kunna betraktas vara kopplad till

konkurrensen bland leverantörer. Detta är dock ej något som har kunnat vidare identifierats genom empiriska fynd i den genomförda studien. En rimlig förklaring av att Premiumrestaurangerna och Öl-ställena inte upplever någon transaktionsosäkerhet skulle även kunna vara relaterad till ett stort antal potentiella leverantörer. Om antalet potentiella leverantörer är många medför även detta en stor konkurrens mellan leverantörerna. Detta medför således att transaktionsmässiga parametrar vid ett inköp kan tänkas vara en *orderkvalificerare* (Jonsson & Mattson, 2011).

Vad som framgår och är något utmärkande är att Premiumrestaurangerna och Öl-ställenas informanter ej påtalar någon marknadsosäkerhet. Dock påvisar deras beteende med relativt många leverantörer och en låg andel strategiska och nära sammanflätade extra värdeskapande samarbeten på att en *marknadsosäkerhet* föreligger. Det kan konstateras att marknadsosäkerheten är ytterligare påtagligt för Premiumrestaurangerna. Då dessa har ett stort utbud av möjliga viner och ett stort utbud av potentiella specifika livsmedelsleverantörer. En ytterligare förklarlig anledning till att Premiumrestaurangerna har relativt många leverantörer kan förklaras med deras komplexa värdeerbjudande och att relativt få leverantörer kan leverera till de enskilda inköpstillfällena. Studier bör även ytterligare undersöka hur Premiumrestaurangernas bakomliggande komplexitet påverkar deras inköpsprocesser samt upplevelse av osäkerheter. Faktum att Öl-ställena uppfattas ha få leverantörer relativt Premiumrestaurangerna bör även studeras vidare. Det skulle även kunna vara beroende av att Öl-ställena inte har lika många potentiella leverantörer som Premiumrestaurangerna. Om så är fallet skulle det medföra en omöjlighet för Öl-ställena att uppnå ett numeriskt antal lika många leverantörer som Premiumrestaurangerna. Förhållandevis till de möjliga öl-leverantörer kan det eventuellt vara så att studerade Öl-ställen har, relativt branschens snitt, många leverantörer. Även detta bör ytterligare studeras. Både Premiumrestaurangerna och Öl-ställenas värdeerbjudanden medför att menyer och ölsorter som varierar med säsong och trender. Paralleller till klädbranschen kan i viss utsträckning göras. Detta är också en bransch som påverkas av ett ständigt föränderlig efterfrågan från kunderna som delvis är beroende av säsong samt övriga trender. Att jämföra hur nischaktörer inom modeindustrin skulle även kunna antagas återspegla vissa av de fynd som gjorts gällande för de

studerade Premiumrestaurangerna och Öl-ställena. På samma sätt som att många leverantörer återfinns på dryckessidan har den globala modeindustrin en stor uppsjö av potentiella leverantörer. Det skulle vara av relevans att studera hur nischaktörer inom klädbranschen arbetar med inköpsprocesser, relationer, vilka roller som återfinns inom företagen samt vilka eventuella osäkerheter dessa företag upplever.

7.4 Strategiska samarbeten

I den teoretiska analysen så framkommer det att den insamlade empirin stämmer väl överens med teorin gällande det rådande transaktionsfokuset för inköp. I branschen i stort har stora leverantörer kommit långt i arbetet med att effektivisera distributionsflöden och konsolidera olika typer av varuflöden till samma kanal och leverantör. Dessa leverantörer tycks dock inte ha fått samma penetrering hos de segment som granskats i denna studie.

Vi ställer oss frågan kopplat till studien gjort av O'Donovan et al. (2012) om varför dessa segment inte lyckats skapa mer avancerade strategiska relationer i syfte att optimera leverantörskedjorna likt andra segment och branscher. Vi tror att ytterligare värdeerbjudanden skulle kunna skapas och att minskade totala transaktionskostnader skulle kunna sparas med färre men starkare strategiska relationer. Restaurangerna skulle då enligt Sheth & Sharma (1997) också kunna minska sina transaktionskostnader genom bättre informationsutbyte och färre kontrollfunktioner.

Grönroos (2004) menar att det kan vara svårt för kunden att definiera värdet av ytterligare samarbeten. Det skulle kunna vara en delförklaring till den ställda frågan om varför inte fler strategiska relationer har identifierats. Övrigt förklaringsvärde kan återfinnas i det faktum det citat från en sommelier som finns återgivet i den teoretiska analysen som gör gällande att restaurangerna inte upplever att de inte har resurser för att etablera strategiska relationer

Det som denna studiens restauranger däremot direkt uttrycker är en ambition om att endast köpa in råvaror med bästa kvalité samt en stark och växande trend gällande mervärdesskapande relationer med sina leverantörer. Flera informanter beskriver en ökande trend och medvetenhet om vad strategiska samarbeten kan göra för att höja värdet i erbjudandet till gästen. Det handlar då inte sällan om att

lyfta fram lokala, mer kvalitativa leverantörsalternativ med specialbryggd öl och lokalproducerat nötkött som exempel.

Kan de helt enkelt vara så att transaktionseffektivisering kommer lägre på agendan när den första prioriteten är att köpa in produkter och råvaror med bästa kvalitet? Det kan i alla fall konstateras att de restauranger som i studien har ett större fokus mot mervärdesskapande leverantörsrelationer inte sammanfaller med de restauranger som påvisar ett starkare transaktionseffektiviseringsfokus.

7.5 Teoretiska implikationer

Inköpsprocesser för Premiumrestauranger och Öl-ställen har studerats. De båda segmentens inköpsprocesser har främst jämförts med teorier rörande hur större företags inköpsprocesser genomförs. Det kan konstateras att Premiumrestaurangernas och Öl-ställenas inköpsprocesser till relativt stor del överensstämmer med större företags inköpsprocesser. Dock finns avvikelser. Det framgår att Premiumrestaurangerna har ett större antal processteg i sin inköpsprocess relativt Öl-stället för de modifierade återköpen. Detta antar vi vara relaterat till en högre grad av komplexitet i värdeerbjudandet. Premiumrestaurangernas inköpsprocesser tenderar att vara mer jämbördiga med de större företagens inköpsprocesser.

Premiumrestauranger och Öl-ställens upplevelse av *osäkerhet* relaterade till inköp tenderar till att följa de övergripande teorierna rörande behov-, marknad- och transaktionsosäkerheter.

Studien bidrar också med att påvisa värdet av de nämnda *strategiska förhållningssätten* till leverantörer. Fördelarna framkommer främst i syfte att öka värdet gentemot restauranggästerna. Enligt befintlig forskning rörande strategiska samarbeten för krogar och restauranger påvisar möjligheter att ytterligare skapa gemensamma värden för företagen. Detta har även identifierats i denna studie. Det framgår av empiri att ett visst ökande intresse för strategiska samarbeten finns. Det är ej fastslaget varför det ej genomförs ytterligare strategiska samarbeten.

7.6 Praktiska implikationer

Inköpsprocessen för Premiumrestaurangerna är beroende av flera fördefinierade parametrar, detta medför mindre utrymme för relationsmässig påverkan än i samma process för Öl-ställena. Leverera god kvalitet med en god relation

Inköpsprocessen för Öl-ställena präglas mer av relationer och förtroende. Fokus ligger med fördel på god kvalitet samt ett extra fokus på att skapa förtroende och strategiskt starka relationer som i ett längre perspektiv kan skapa mervärden.

Behovsosäkerhet återfinns ej och relateras till den höga kompetens rörande produkter inom respektive segment.

Marknadsosäkerhet förekommer även detta relaterat till den goda kännedomen om produkter Premiumrestaurangerna upplever. Detta är beroende av att informanterna har en god kännedom om det stora utbud som finns att tillgå. Detta medför även ett stort engagemang som både inköpare och säljande företag investerar under inköpsprocessens gång.

Rörande transaktionsosäkerhet kan antingen köparen använda flera parallella leverantörer för att frekvent växla mellan dessa när behovet förändras eller välja att samarbeta med ett litet antal där fokus ligger på att uppnå effektiva transaktioner. Då det föreligger en stor konkurrens bland leverantörerna är båda alternativen möjliga för Premiumrestaurangerna och Öl-ställena.

7.7 Metoddiskussion

Valet av en kvalitativ ansats för studien baserades främst av behovet att erhålla en djupare insikt i ett fåtal aktörers åsikter rörande inköpsprocesser och leverantörsrelationer. Genom att använda sig av en kvalitativ ansats medför det även en begränsad möjlighet att generalisera resultatet av denna studie. Ett flertal utmaningar finns förknippade med att genomföra kvalitativa studier (Alvesson & Skoldberg, 2008)

Teoriinsamling

Urvalet av litteratur och studier till den teoretiska referensramen har delvis baserats på tidigare kända teoretiker inom området för inköpsprocesser och leverantörsrelationer som är relativt begränsad. Utöver det har inte mer allmänna

studier inkluderats för att stärka eller ifrågasätta resultaten av denna studie. Insamlingen av de aktuella artiklarna till studien har varit begränsad till att främst inkludera studier från hotell- och restaurangbranschen. Dessa anses vara av stor relevans för den genomförda studien samt bidra med specifik teori till den aktuella studien. För att ytterligare förstärka trovärdigheten samt att erhålla en mer vidare och mer djupgående teoretisk referensram skulle även ytterligare studier inkluderas i den teoretiska referensramen. Dock med avseende på omfattningen av examensarbetet anses den befintliga teoretiska referensramen vara tillräcklig för att skapa en god teoretisk förankring.

Den genomförda litteratursökningen i utvalda webbaserade sökmotorer riskerar att ha utelämnat viss teori med bakgrund av att distinkta avgränsningar gjordes för att minska tidsåtgången för sökningarna. Av den anledningen kan det finnas förklaringsmodeller till vissa av oss oförklarliga fenomen som hade kunnat redas ut på ett tydligare sätt.

Urval

Urvalet av krogar och restauranger anses vara tillbörligt för att bidra till att syftet med studien ska kunna besvaras. Urvalskriterier rörande den geografiska begränsningen har bidragit att informanter till studien har gått att kontakta samt genomföra intervjuer med på ett smidigt sätt. Det är troligt att den geografiska begränsningen inte påverkat resultatet av studien. Det finns inte något som talar för att en geografisk lokalisation påverkar inköpsprocesser och leverantörsrelationer. Det ska även understrykas att det kopplat till den geografiska begränsningen även kan finnas flera Premium restauranger och Öl-ställen som vi inte har lyckats lokalisera.

Då olika typer av aktörer inom branschen önskades studeras valdes Premium restauranger och Öl-ställen som segment. Detta för att få en variation av krogar och restauranger i studien. Urvalet för att bestämma vad som är en Premium restaurang och ett Öl-ställe är även dessa baserade på subjektiva mått. Rörande Premium restaurangerna statuerades urvalskriteriet som att krogen eller restaurangen minst bör vara av "Mästarklass" eller "Internationell mästarklass" enligt White Guide 2013. Rörande definitionen av vad som är ett Öl-ställe statuerades att krogen eller restaurangen skulle ha mer än 100 olika sorters öl. Indelningen av olika segment av krogar och restauranger medför dock att en

jämförelse mellan de olika nischrestaurangerna kan genomföras. Då detta kan anses ingå i syftet med studien har detta även tillfört ett mervärde till studien. Det är viktigt att poängtera att graden av subjektivitet i segmenteringen av de olika nischerna kan vara något allmängiltig. Detta till trots ska det understrykas att signifikanta skillnader mellan de olika segmenten har identifierats i studien även om de är mindre än vad vi förväntade oss när vi gjorde urvalet av segment.

Datainsamling och dokumentering

Vid insamlingen och dokumenteringen finns det risk att material feltolkas, tappas bort eller inte lyfts fram på ett rättvisande sätt. För att minimera dessa risker har samtliga intervjuer och sammanfattningar av dessa genomförts av oss båda. Genom att detta har gjorts har en viss triangulering av insamlad data skett. Detta har kraftigt bidragit till en ökad trovärdighet i studien. En ytterligare utmaning rörande insamlingen av data är genomförandet av intervjuerna. Utmaningen ligger i att ställa frågor som verkligen berör det område som önskas studeras och att informanten tolkar frågorna på rätt sätt. I vissa intervjuer var vi tvungna att gå in och förtydliga de ställda frågorna för att ge informanten en större tydlighet. Det är även utmanande att skapa en god intervjumiljö för informanten. Då samtliga intervjuer har genomförts på respektive krog och restaurang bidrar det att skapa en avslappnad miljö för informanten. Det finns dock vissa negativa inslag att genomföra intervjun på personernas arbetsplatser. Det största identifierade utmaningarna är att informanterna inte riktigt känner sig avslappnade och fränkopplade från jobbet. Detta har endast upplevts som ett problem vid ett fåtal tillfällen. Därav anses inte detta vara ett problem som påverkat studiens resultat i stort.

En faktor som ökar legitimiteten för studien gör gällande de ljudinspelningar som gjordes under intervjuerna. Dessa har gjort att vi vid flera senare tillfällen har kunnat gå tillbaka till empirikällan för att styrka uttalanden och resonemang.

Analys och diskussion

Under analysen finns det även en risk för att empirin feltolkas eller att empiri missuppfattats. Genom trianguleringen av insamlad empiri förbättras möjligheterna till att genomföra en analys baserade på trovärdig data. Under

själva analysen har diskussion mellan studenterna genomförts, detta medför också att en kvalitetssäkring samt triangulering av analysen skett.

I samband med diskussionen finns viss risk att subjektiva tankar styr generaliseringen av materialet och kopplingen mellan de olika studerade fenomenen. Men trovärdigheten av denna fas har också styrkts med hjälp av att studenterna gemensamt arbetat fram materialet.

7.8 Förslag till vidare forskning

Två områden anses av stor vikt att ytterligare undersöka. Ett större antal processteg i Premiumrestaurangernas inköpsprocesser länkas samman med komplexiteten i deras värdeerbjudande. Det är av värde att ytterligare studera huruvida det är den faktiska komplexiteten i Premiumrestaurangernas värdeerbjudande som är den avgörande faktorn för ett antal processteg i inköpsprocesserna.

Det har påvisats ett ytterligare värde av strategiska samarbeten mellan leverantörer och segmenten i studien. Det har även i tidigare studier fastställts att de strategiska samarbetena skulle ytterligare kunna öka värdet för företagen. Studien fastställer att det ej är vanligt förekommande. Ytterligare studier rörande varför inte strategiska samarbeten förekommer skulle även vara av värde.

7.9 Slutsatser

Studien gör gällande att processen för raka återköp är likartad mellan segmenten och innefattar stegen produktspecifikation och en mer eller mindre strukturerad utvärdering.

Vidare kan en slutsats dras om att processen för modifierade inköp skiljer sig mellan segmenten vilket främst kopplas till Premiumrestaurangernas mer komplexa värdeerbjudande till gästen. I samband med denna process kan också konstateras att segmenten lägger stora resurser på att kontinuerligt genomföra allmänna produktprover i syfte att få en god marknadsöverblick. Båda segmenten beskriver att de relationsmässiga faktorerna påverkar valen och processerna vid modifierade inköp

Den enda av de tre osäkerheterna som dessa restauranger står inför är marknadsosäkerhet och det beror främst på det komplexa värdeerbjudande som Premiumrestaurangerna sammanflätar till slutkonsumenten.

Hur de inköpsorganisationer som finns i respektive restaurang är arrangerade beror främst på det specifika ledarskapet och de normer som råder inom organisationen. En slutsats kan också dras om att organisationens totala kompetens finner en högre utnyttjandegrad när denna decentraliseras.

8 Referenser

- Ahmad, R. & Buttle, F., 2001. Retaining business customers through adaptation and bonding: a case study of HDoX. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(7), pp. 553-573.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K., 2008. *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K., 2008. *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Brownell, J. & Reynolds, D., 2002. Strengthening the F&B Purchaser-Supplier Partnership: Actions that Make a Difference. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Dec. pp. 49-61.
- Coase, H. R., 1937. The nature of firms. *Economica*, pp. 386-405.
- Crotts, J. C., Alderson Coppage, C. M. & Andibo, A., 2001. TRUST-COMMITMENT MODEL OF BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, May, 25(2), pp. 195-208.
- Denscombe, M., 2000. *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellgaard, C., 2006. Notes and Debates Small company purchasing: A research agenda. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Volym 12, pp. 272-283.
- Ellgaard, C., 2009. The purchasing orientation of small company owners. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3), pp. 291-300.
- Europeiska kommissionen, 2006. *Den nydefinitionen av SMF-företag - Användarhandbok och mall för försäkr.* u.o.:Europeiska kommissionen.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, A. & Snehota, 2003. *Managing Business Relationships*. 2:nd red. West Sussex: John Wiley and sons.
- Frejs, A. & Thornberg, R., 2009. *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.
- Gadde, L.-E. & Snehota, I., 2000. Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, Volym 29, pp. 305-316.
- Grönroos, C., 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), pp. 99-113.
- Gummesson, E., 2002. Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), pp. 37-57.
- Holme, I-M, K. S. & B, 1997. *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan red. Lund: Studentlitteratur.
- Hutt, M. D. & Speh, T. W., 2010. *Business marketing management*. XXXX, canada: Cengage learning .
- Kim, B. Y., Oh, H. & Gregoire, M., 2006. EFFECTS OF FIRMS' RELATIONSHIPORIENTED BEHAVIORS ON FINANCIAL PERFORMANCE: A CASE OF THE RESTAURANT INDUSTRY. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Feb, 30(1), pp. 50-75.

- Kotler, P., 2003. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education Inc..
- Kotler, P. o.a., 2009. *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Larsson, S. & Lilja, J., 2005. *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F., 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going?. *Industrial Marketing Management*, Volym 34, p. 732–748.
- Morrissey, J. W. & Pittaway, L., 2006. Buyer–Supplier Relationships in Small Firms. *International Small Business Journal*, 24(3), pp. 272-298.
- O'Donovan, I., Quinlan, T. & Barry, T., 2012. From farm to fork: Direct supply chain relationships in the hospitality industry in the south east of Ireland. *British Food Journal*, 114(4), pp. 500-515.
- Pressey, A. D., Winklhofer, H. M. & Tzokas, N. X., 2009. Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Volym 15, pp. 214-226.
- Proctor, T. & Kitchen, P., 2002. Communication in postmodern integrated marketing. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(3), pp. 144-154.
- Sheth, J. N. & Sharma, A., 1997. Supplier Relationships Emerging Issues and Challenges. *IndustrialMarketingManagemen*, Issue 26.
- Van Weele, A., 1998. *Purchasing and supply chain management, 5th edition*. Singapore: Cengage Learning EMEA.
- White Guide, 2013. *Så här läser du gudien | White Gudie*. [Online] Available at: <http://www.whiteguide.se/klassificering> [Använd 25 02 2013].
- Williamson, O. E., 1999. Strategy Research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, pp. 1087 - 1108.
- Wittmann, M. C., Hunt, S. D. & Arnett, D. B., 2009. Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, Volym 38, p. 743–756.

Appendix

Appendix 1

Intervjumall för studie om restaurangers inköpsprocesser

1. Kort beskrivning av examensarbetet och oss själva

2. Om restaurangen/krogen

- a. Antalet stolar och sittningar per dag
- b. Nuvarande ölsortiment
- c. Restaurangens organisation och de anställdas ansvarsområde
- d. Hur är en typiskt gäst på restaurangen?
- e. Vad är fokus för menyn?
- f. Vilken känsla ska gästen uppleva efter ett besök?
- g. Vad differentierar er från andra restauranger/krogar?

3. Steg i inköpsprocessen

- a. Beskriv de olika stegen vid ett inköp av;
 - b. Ny produkt från en ny leverantör
 - c. Samma produkt från en ny leverantör
 - d. Samma produkt och samma leverantör
 - i. *Problemuppkomst*
 - ii. *Generell behovsbeskrivning och produktspecificering*
 - iii. *Leverantörssökande*
 1. Hur arbetar ni med att hitta/identifiera leverantörer?
 2. Var letar ni efter nya leverantörer? (internet, mässor, nätverk mm?)
 3. Vilka kriterier tittat ni på vid val av nya leverantörer?
 - a. Finns det skillnader mellan mat- och dryckesleverantörer?
 4. Hur jobbar ni på ett långsiktigt och strategiskt perspektiv för att hitta leverantörer?
 - iv. *Offertförfrågan*
 - v. *Leverantörssval*

- vi. *Orderrutinsspecifikation*
- vii. *Uppföljning och utvärdering av inköps*
- e. Mängd och tidsintervall?
- f. I vilken mån är processen standardiserad?
 - i. Finns skriva rutiner eller checklistor?

4. Påverkande intressenter vid inköp

- a. Vilka personer inom ert företag påverkar era inköp och på vilket sätt?
- b. Finns det några personer/organisationer utanför restaurangen som påverkar inköpen? (*dörröppnare, påverkare mm*)
 - i. Kanske en mellanhand som ni får information igenom?
 - ii. Kanske någon som initierar ett behov?
- c. Vilken påverkan har kundönskemål på er inköpsstrategi?

5. Produkter och råvaror

- a. Vad är generellt viktigt vid inköp? (öppen fråga)
- b. Vilken faktor är viktigast för er när det kommer till själva råvaran eller produkten?

6. Samarbeten och relationer med leverantörer

- a. Beskriv vad är signifikant för er relation med olika leverantörer?
- b. Vad är viktigt och vad värdesätter ni i er relationerna med leverantörerna? (Vad ligger fokus för relationen?)
- c. Vad gör att ni får förtroende för en leverantör?
- d. Jobbar ni med att utveckla samarbetet med era leverantörer?
 - i. Vilka aspekter är då centrala?
- e. Vilka kommunikationskanaler använder ni er av vid dagliga leveranser och kontakter?

7. Osäkerheter i samband med inköp (kort- och lång sikt)

- a. I vilken grad upplever ni osäkerheter som berör;
 - i. Marknadsförändringar (nya produkter framkommer osv.)
 - ii. Behov (vid inköp av en ny produkt, svårt att göra kravspecifikation)
 - iii. Transaktion (Leverans, pris och kvalitet)
- b. På vilka sätt försöker era leverantörer öka sin förhandlingsförmåga?

- c. Hur gör ni för att förbättra er förhandlingsposition gentemot leverantörer?

Generella följdfrågor:

Utveckla

Berätta mer

Förtydliga gärna