

**Produktutvecklingssamarbete mellan
detaljhandelsföretag och deras varuleverantörer**

Produktutvecklingsamarbete mellan detaljhandelsföretag och deras varuleverantörer

Lena Bjerhammar





Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen
framlagd vid Handelshögskolan i Stockholm 2011

Keywords:

Detaljhandelsföretag

Märkesvaror

Produktutveckling

Produktutvecklingssamarbete

Produktutvecklingssamarbete mellan detaljhandelsföretag och deras varuleverantörer

© SSE och författaren, 2011

ISBN 978-91-7258-847-9

Omslag: Mona Mohammadpoor

Foto framsida: Lena Bjerhammar

Foto baksida: Jan Åkerstedt

Tryckeri:

Intellecta Infolog, Göteborg 2011

Distribuerad av:

The SSE Research Secretariat

Stockholm School of Economics

Box 6501, SE-113 83 Stockholm, Sweden

www.hhs.se

Företal

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Institutionen för marknadsföring och strategi vid Handelshögskolan i Stockholm.

Detta arbete läggs fram som en doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm. Som brukligt är vid Handelshögskolan i Stockholm har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt- och resultatredovisning.

Handelshögskolan är tacksam för det finansiella stöd som möjliggjort projektets genomförande.

Filip Wijkström
Associate Professor
SSE Director of Research

Förord

All hjälpsamhet och vänlighet som jag mött under arbetet med den här avhandlingen kommer att vara ett bestående minne. Ni är så många som jag vill tacka för ert stöd, att jag inte kan nämna er alla. Jag ska dock nämna några. Först och främst vill jag tacka mina tre handledare; Björn Axelsson, som varit min huvudhandledare, Jörgen Elbe och Hans Kjellberg. Tack Björn för att du alltid har varit uppmuntrande och haft förmåga att se det som är bra. Det har betytt mycket för mig. Tack Jörgen för dina goda råd. Tack också för att du aldrig med en min visat att jag stört dig trots att du har drabbats av mina frågor nästan dagligen. Tack Hans för att du har gett mig goda råd och uppslag och för att du är en fantastisk läsare. Du har en stor förmåga att verkligen se vad som står – och vad som inte står – i texten. Tack än en gång!

Andra personer som har bidragit till avhandlingen och som jag vill tacka särskilt är Rune Wigblad som opponerade på avhandlingsplanen och Nicolette Lakemond som opponerade på slutseminariet. Jag vill även tacka alla på Högskolan Dalarna som har ställt upp för mig på olika vis under den tid jag arbetat med avhandlingen. Här vill jag särskilt nämna Sara Otterskog som har hjälpt mig med korrekturläsningen och Kimmo Vuori som hjälpte mig att bemästra Word-programmet inför tryckningen. Jag är också tacksam mot min gode vän och före detta kollega Hans Wehlander för hjälp med korrekturläsning.

Tack också alla ”EMV-handlare” som har ställt upp för intervjuer och berättat hur ni arbetar samt för det tålamod som ni har visat när jag kommit med mina frågor. Utan er hade det aldrig blivit någon avhandling!

Jag vill även tacka Högskolan Dalarna samt Torsten och Ragnar Söderbergs Stiftelse för ekonomiskt stöd.

Två personer som jag gärna vill tacka är mina föräldrar, Carin och Arne Bjerhammar. Till min stora sorg hann de båda gå bort innan avhandlingen blev färdig. De var väldigt intresserade av hur arbetet med den fortskred och jag vet att det hade glatt dem mycket att få se den färdig.

Sist men inte minst vill jag tacka min man Jan Åkerstedt och mina söner Olle och Lasse Åkerstedt. Tack för er uppmuntran och era glada tillrop!

Lena Bjerhammar

Falun i april 2011

Summary

Product Development Co-operation between Retailers and their Suppliers

This thesis deals with product development co-operation between retailers and their suppliers. This phenomenon is studied in the light of the increasing importance of private brands in contemporary retailing. The basic frame of reference for the study is the Interaction and Network Approach to industrial marketing. The study takes knowledge of product development co-operation in the manufacturing industries as its starting point. To this, insights concerning retail companies' features are added and propositions are developed concerning how product development co-operation "ought" to be carried out in this new context, that is, the retail context. These propositions are then tested in a number of cases of product development co-operation between retailers and their suppliers. The case reports are based on personal interviews with a number of product managers in various retail companies. First the propositions are tested in each case. Then an analysis is carried out across all the cases. Finally, more fundamental considerations concerning the phenomenon are discussed.

A proposition finds support in a case where the retailer collaborates with their suppliers in a manner which is consistent with the way manufacturing companies do it; in the other cases that proposition is not supported. Some propositions are supported in all cases, but most of them are supported in some cases but not in others. Some retailers choose for example to co-operate with only a few suppliers, an approach that manufacturing firms are assumed to apply. Both retailers and manufacturers do it this way to keep transaction costs low, and an important reason for retailers is that this increases the opportunities to communicate complex information related to the different requirements which products must meet. Other retail companies choose to co-operate with a larger number of suppliers to encourage competition between them. The study also shows, among other things, that the retailers, like manufacturers, can choose to co-operate in various ways with a supplier depending on how strategically important the product or brand in question is considered to be.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. BAKGRUND.....	2
1.2. DET BEHÖVS MER KUNSKAP OM DETALJHANDELSFÖRETAGS PRODUKTUTVECKLINGSSAMARBETE MED LEVERANTÖRERNA	3
1.3. FORSKNINGSFRÅGA OCH SYFTE.....	4
1.4. FORSKNINGSDSIGN	5
1.5. AVGRÄNSNINGAR.....	8
2. REFERENSRAM MED CENTRALA UTGÅNGSPUNKTER OCH BEGREPP	9
2.1. RELATIONER SOM GRUND FÖR PRODUKTUTVECKLINGSSAMARBETE	9
2.1.1. AKTÖRER.....	11
2.1.2. RESURSER.....	14
2.1.3. AKTIVITETER	15
2.1.4. NÄTVERK.....	19
2.1.5. SAMMANFATTNING	21
2.2. TILLVERKNINGSFÖRETAG OCH DETALJHANDELSFÖRETAG	24
2.2.1. DEFINITION AV TILLVERKNINGSFÖRETAG OCH DETALJHANDELSFÖRETAG	27
2.3. PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN	29
2.3.1. SAMORDNING AV PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSENS AKTIVITETER	35
2.3.2. SAMMANFATTNING AV VIKTIGA EGENSKAPER HOS PRODUKTUTVECKLINGSPROJEKT	39
2.4. ATT INVOLVERA LEVERANTÖRER I PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN	41
2.5. SAMMANFATTNING AV FAKTORER SOM FÖRVÄNTAS HA BETYDELSE FÖR OCH BIDRA TILL ATT FÖRKLARA UNDERSÖKNINGSFRÅGORNAS SVAR.....	52
3. DETALJHANDELSFÖRETAG OCH EMV	55
3.1. HANDELSFÖRETAGENS EGNA MÄRKESVAROR, EMV	56
3.1.1. DET EGNA VARUMÄRKET	58
3.2. PRODUKTUTVECKLINGSAKTIVITETER I HANDELSFÖRETAG	59
3.3. DETALJHANDELSFÖRETAGENS LEVERANTÖRSRELATIONER.....	62
3.3.1. LEVERANTÖRERNAS INBLANDNING I HANDELSFÖRETAGENS UTVECKLINGARBETE	65
4. LITTERATURSTUDIE SAMT UTVECKLING AV PROPOSITIONER	67
4.1. VAL AV SAMARBETSPARTNER	68
4.1.1. LEVERANTÖRSUTVECKLING	72
4.2. ANDEL AV UTVECKLINGSSAMARBETET SOM UTFÖRS AV LEVERANTÖREN.....	77
4.3. TIDPUNKT FÖR INVOLVERING AV LEVERANTÖREN	80
4.4. UTVECKLINGSAKTIVITETERNAS SAMORDNING	88

4.5	SAMMANSTÄLLNING AV PROPOSITIONERNA.....	95
5.	METOD.....	99
5.1.	DATAINSAMLING GENOM PERSONLIGA INTERVJUER.....	101
5.2.	EMV-HANDLARE SOM INGÅR I STUDIEN.....	102
5.3.	FÖRBEREDELSE INFÖR OCH GENOMFÖRANDE AV INTERVJUERNA.....	106
5.4.	REDOVISNING OCH ANALYS	108
5.5.	KÄLLKRITIK.....	114
6.	FALLBESKRIVNINGAR OCH ANALYS	117
6.1.	COOP FOOD.....	118
6.1.1.	PRODUKTUTVECKLINGSORGANISATION	119
6.1.2.	LEVERANTÖRERNA OCH RELATIONEN TILL DEM	120
6.1.3.	PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN	121
6.2.	UR & PENN KLOCKOR – MORETIME OCH REGAL	135
6.2.1.	PRODUKTUTVECKLINGSORGANISATION KLOCKOR – MORETIME OCH REGAL	136
6.2.2.	LEVERANTÖRERNA OCH RELATIONEN MED DEM	137
6.2.3.	PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN UR – MORETIME OCH REGAL.....	137
6.2.4.	AKTIVITETSKEDJOR	139
6.2.5.	EGENSKAPER	140
6.2.6.	STUDIENS UNDERSÖKNINGSFRÅGOR.....	141
6.2.7.	PROPOSITIONER UR & PENN: MORETIME OCH REGAL.....	142
6.2.8.	KOMMENTARER.....	145
6.3.	UR & PENN – MONTINI	146
6.3.1.	PRODUKTUTVECKLINGSORGANISATION	146
6.3.2.	LEVERANTÖRERNA OCH RELATIONEN TILL DEM	146
6.3.3.	PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN BIJOUTERIER – MONTINI.....	147
6.3.4.	AKTIVITETSKEDJOR	149
6.3.5.	EGENSKAPER	151
6.3.6.	STUDIENS UNDERSÖKNINGSFRÅGOR.....	152
6.3.7.	PROPOSITIONER UR & PENN, MONTINI	153
6.3.8.	KOMMENTARER.....	156
6.4.	ÅHLÉNS, AFFÄRSOMRÅDE HEM	157
6.4.1.	PRODUKTUTVECKLINGSORGANISATION	158
6.4.2.	LEVERANTÖRERNA OCH RELATIONERNA TILL DEM.....	159
6.4.3.	PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN	161
6.4.4.	AKTIVITETSKEDJOR	164
6.4.5.	EGENSKAPER	165
6.4.6.	STUDIENS UNDERSÖKNINGSFRÅGOR.....	166

6.4.7.	PROPOSITIONER ÅHLÉNS	166
6.4.8.	KOMMENTAR	170
6.5.	BILTEMA	171
6.5.1.	PRODUKTUTVECKLINGSORGANISATION	172
6.5.2.	LEVERANTÖRERNA OCH RELATIONEN TILL DEM	172
6.5.3.	PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN	174
6.6.	MIO – SOFFOR	194
6.6.1.	MIOS ORGANISATION FÖR PRODUKTUTVECKLING AV SOFFOR	194
6.6.2.	LEVERANTÖRERNA OCH RELATIONERNA TILL DEM	195
6.6.3.	PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN	197
6.6.4.	AKTIVITETSKEDJOR	199
6.6.5.	EGENSKAPER	202
6.6.6.	STUDIENS UNDERSÖKNINGSFRÅGOR	203
6.6.7.	PROPOSITIONER MIO SOFFOR	203
6.6.8.	KOMMENTARER	206
6.7.	MIO – MATPLATSEN	207
6.7.1.	PRODUKTUTVECKLINGSORGANISATION	208
6.7.2.	LEVERANTÖRERNA OCH RELATIONEN TILL DEM	209
6.7.3.	PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN	210
6.7.4.	AKTIVITETSKEDJOR	214
6.7.5.	EGENSKAPER	216
6.7.6.	STUDIENS UNDERSÖKNINGSFRÅGOR	218
6.7.7.	PROPOSITIONER MIO MATPLATSEN	219
6.7.8.	KOMMENTARER	223
6.8.	CLAS OHLSON	224
6.8.1.	PRODUKTUTVECKLINGSORGANISATION	225
6.8.2.	LEVERANTÖRERNA OCH RELATIONEN TILL DEM	225
6.8.3.	PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN	227
6.8.4.	AKTIVITETSKEDJOR	229
6.8.5.	EGENSKAPER	230
6.8.6.	STUDIENS UNDERSÖKNINGSFRÅGOR	231
6.8.7.	PROPOSITIONER CLAS OHLSON	231
6.8.8.	KOMMENTARER	234
6.9.	IKEA	235
6.9.1.	PRODUKTUTVECKLINGSORGANISATION	235
6.9.2.	LEVERANTÖRERNA OCH RELATIONERNA TILL DEM	236
6.9.3.	PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN	238
6.9.4.	AKTIVITETSKEDJOR	240

6.9.5.	EGENSKAPER	241
6.9.6.	STUDIENS UNDERSÖKNINGSFRÅGOR.....	241
6.9.7.	PROPOSITIONER IKEAS PRODUKTER.....	242
6.9.8.	KOMMENTARER.....	245
6.10.	INTERVJU MED HEMTEX CO LTD.	246
6.10.1.	PRODUKTUTVECKLINGSORGANISATION	247
6.10.2.	LEVERANTÖRERNA OCH RELATIONERNA TILL DEM.....	248
6.10.3.	PRODUKTUTVECKLINGSPROCESSEN	249
6.10.4.	AKTIVITETSKEDJOR	250
6.10.5.	EGENSKAPER	252
6.10.6.	STUDIENS UNDERSÖKNINGSFRÅGOR.....	252
6.10.7.	PROPOSITIONER HEMTEX	253
6.10.8.	KOMMENTARER.....	256
7.	STUDIENS RESULTAT	257
7.1.	VAL AV SAMARBETSPARTNER	257
7.2.	ANDEL AV UTVECKLINGSSAMARBETET SOM UTFÖRS AV LEVERANTÖREN.....	264
7.2.1.	SAMMANFATTANDE KOMMENTAR	267
7.3.	TIDPUNKT FÖR INVOLVERING AV LEVERANTÖREN	268
7.3.1.	SAMMANFATTANDE KOMMENTARER.....	272
7.4.	UTVECKLINGSAKTIVITETERNAS SAMORDNING	272
7.4.1.	SAMMANFATTANDE KOMMENTAR	278
7.5.	PROPOSITIONERNAS STÖD I OLIKA AKTIVITETSKEDJOR	279
7.5.1.	PROPOSITIONER SOM FÅR STÖD I DE FLESTA AKTIVITETSKEDJORNA	279
7.5.2.	PROPOSITIONER SOM SAKNAR RELEVANS I DE FLESTA AKTIVITETSKEDJORNA.....	281
7.5.3.	PROPOSITIONER DÅR STÖDET VARIERAR MELLAN AKTIVITETSKEDJORNA	282
8.	DISKUSSION	285
8.1.	EMV-HANDLARES VAL AV SAMARBETSPARTNER	286
8.1.1.	OLIKA EGENSKAPER HOS PRODUKTUTVECKLINGSPROJEKT.....	286
8.1.2.	LEVERANTÖREN SKA KOMPLETTERA EMV-HANDLAREN.....	287
8.1.3.	TYP AV SAMARBETSRELATION	288
8.1.4.	KRAV PÅ SAMARBETSPARTNER	290
8.1.5.	SLUTSATSER RÖRANDE EMV-HANDLARENS VAL AV SAMARBETSPARTNER	290
8.2.	ANDEL AV UTVECKLINGSSAMARBETET SOM UTFÖRS AV LEVERANTÖREN.....	292
8.3.	TIDPUNKT FÖR INVOLVERING AV LEVERANTÖREN	293
8.4.	UTVECKLINGSAKTIVITETERNAS SAMORDNING	296
8.5.	AVSLUTANDE KOMMENTARER.....	297
8.6.	FORTSATT FORSKNING.....	300

9. KÄLLFÖRTECKNING	303
9.1. TRYCKTA KÄLLOR.....	303
9.2. MUNTliga KÄLLOR.....	312
9.3. INTERNETKÄLLOR	312
BILAGOR	313

1. Inledning

Den här avhandlingen handlar om hur detaljhandelsföretag utvecklar sina egna märkesvaror i samarbete med sina leverantörer. De första tankarna på att skriva om detta uppkom i samband med att jag berättade för en kollega vad min licentiatavhandling handlade om. I den avhandlingen hade jag studerat på vilka sätt relationen mellan SSAB Tunnbrått AB (SSAB) och dess kund, Volvo personvagnar AB (Volvo), hade haft betydelse för SSAB:s produkt- och teknikutveckling (Bjerhammar, 2000). Min kollega, som vid den tiden arbetade med en studie inom mejeribranschen, menade att frågan är lika aktuell och intressant när det gäller relationen mellan mejerier och detaljhandelsföretag som utvecklar egna märkesvaror. I båda fallen handlar det om att köparföretagen vänder sig till sina leverantörer för att de ska utveckla de komponenter, produkter och ibland den teknik som krävs för att kunna tillgodose marknadens krav på produktutveckling.

Detaljhandelsföretagens produktutveckling skulle alltså kunna ha liknande betydelse för mejeriernas produktutveckling som Volvos hade haft för SSAB:s. Detaljhandelsföretag skulle således kunna ha samma betydelse för sina leverantörer (i det här fallet mejerierna) som tillverkningsföretag kan ha för sina. Om detta var sant, skulle det stödja den forskning (se till exempel Johansson, 2001) som visat att skillnaderna mellan detaljhandelsföretag och tillverkningsföretag och hur de samarbetar med sina leverantörer i själva verket är mindre än vad som antas i traditionell litteratur om detaljhandelsföretag, där detaljhandelsföretag inte antas samarbeta med sina leverantörer. Den litteratur som finns rörande tillverkningsföretag skulle i så fall kunna ha stor relevans även för detaljhandelsföretag, vilket skulle innebära att det finns en mängd forskning rörande tillverkningsföretag som även detaljhandelsföretag borde kunna tillgodogöra sig. Detta var spännande tankar och de ledde så småningom till att föreliggande studie om detaljhandelsföretags produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer blev till.

1.1. Bakgrund

Under de sista decennierna på 1900-talet och de första åren på 2000-talet blev det allt vanligare att man i butikerna fick se produkter med detaljhandelsföretagens egna varumärken. Vi blev vana att möta varumärken som Änglamark, Moretime, Euroshopper, Coline och så vidare.

Att detaljhandelskedjor arbetar med egna märkesvaror är egentligen inte något nytt fenomen. Det finns många exempel på detaljhandelskedjor som startade med egna märkesvaror för flera decennier sedan. Konsumentkooperationen, KF, har en lång historia av egen tillverkning och började med sitt egna märke "Blåvitt" redan på 1970-talet. Biltema började med sitt varumärke på 1960-talet. Under 1990- och 2000-talen har dock intresset för egna märkesvaror liksom dessa varors andel av omsättningen ökat stadigt. Satsningen på egna märkesvaror har i många fall lett till att detaljhandelsföretag börjat engagera sig i design, utveckling, produktion, förpackning och kvalitetsgranskning (Dawson, 2000). Detta har inneburit att initiativet och hela beslutsprocessen rörande produktutveckling av egna märkesvaror har flyttat från producenterna till detaljhandelsföretagen (Shaw, Dawson & Blair, 1992, s 139-142) och att dessa har börjat ta ansvar för sin egen produktutveckling (Hughes, 1997, s 173). Detaljhandelsföretagens utveckling av egna märkesvaror borde kunna inverka på leverantörerna om dessa ska producera de nyutvecklade produkterna. I sådana fall kan även dessa behöva engagera sig i produktutvecklingen. Om en leverantör är intresserad av att genomföra den produktutveckling som köparen efterfrågar, kan aktörerna komma att inleda ett samarbete och tillsammans utveckla produkten. Detta kan leda till att produktutvecklingen genomförs som ett produktutvecklingssamarbete mellan detaljhandelsföretaget och leverantören.

Om detaljhandelsföretagens intresse för att utveckla egna märkesvaror fortsätter att öka i samma takt som det gjorde under de sista decennierna på 1900-talet och de första åren under 2000-talet kan man förvänta sig att mängden produktutvecklingssamarbeten mellan detaljhandelsföretag och deras leverantörer kommer att öka. Därmed skulle de få större betydelse för företagens kostnader. Det borde i så fall bli allt viktigare att de genomförs på ett kostnadseffektivt sätt, varför intresset för att säkerställa att så sker kan förväntas växa. För att kunna förbättra och effektivisera deras genomförande kan en viktig förutsättning vara att det finns kunskap om hur denna typ av samarbeten genomförs och förståelse för varför de genomförs på de sätt som de gör.

Ett produktutvecklingssamarbete kan leda till att flera produkter utvecklas. I den ovan refererade studien rörande produktutvecklingssamarbete mellan SSAB och Volvo kunde ett produktutvecklingssamarbete leda till att båda företagen fick möjlighet erbjuda en ny produkt på marknaden. När Volvo skulle utveckla en ny bilmodell och det krävdes en ny sorts stål för detta fick det konsekvensen att SSAB, i ett samarbete med Volvo, utvecklade denna nya stålsort. Denna nyutvecklade stålsort kunde SSAB sedan erbjuda till andra kunder på marknaden. Två olika produkter hade alltså utvecklats i samma produktutvecklingssamarbete; en ny stålsort och (delvis) en ny bilmodell. Hur ett och samma produktutvecklingssamarbete beskrivs kan tydligen bero på ur vilket företags perspektiv denna beskrivning görs. Den refererade studien utgick från det säljande företags perspektiv (SSAB:s) och beskrev därför samarbetet kring utvecklingen av stålplåten. Om studien i stället hade utgått från det köpande företags perspektiv (Volvos) kunde den ha beskrivit en del av utvecklingen av en ny bilmodell. En relevant aspekt på forskning rörande produktutvecklingssamarbeten i köpar/säljarrelationer, kan därför vara om forskningen görs ur säljareföretagens eller köpareföretagens perspektiv. Eftersom denna studie intresserar sig för detaljhandelsföretags produktutvecklingssamarbeten med sina leverantörer är det köpareföretagens perspektiv som behandlas.

1.2. Det behövs mer kunskap om detaljhandelsföretags produktutvecklingssamarbete med leverantörerna

När forskningslitteratur rörande detaljhandelsföretags produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer söktes i olika databaser under åren 2005/2006 kunde endast två artiklar identifieras. Dessa var Huges (1997) och van der Krogt (2003) artiklar. Hughes artikel diskuterar och förklarar varför relationerna mellan brittiska detaljhandelsföretag som genomför produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer inom livsmedelsindustrin skiljer sig från motsvarande relationer i USA. Van der Krogt (2003) artikel fokuserade på vilka samarbetsformer mellan aktörerna som var mest lämpliga under olika förutsättningar.

I övrigt tycktes det inte finnas så mycket forskning om produktutvecklingssamarbetet mellan detaljhandelsföretag och deras leverantörer. Däremot fanns en mängd forskning rörande produktutvecklingssamarbete mellan tillverkningsföretag, som förklarar varför dessa samarbeten genomförs på det sätt som de gör. Under 1990-talet blev det allt vanligare att tillverkningsföretag samarbetade med sina leverantörer när det gällde produktutveckling

(Trent & Monczka, 1998) vilket kan vara en förklaring till att detta område rönt ett så stort intresse bland forskare.

För att den produkt som ska utvecklas i ett produktutvecklingssamarbete ska få de önskade egenskaperna och utvecklas på den tid och med de resurser som avsetts, måste produktutvecklingssamarbetet genomföras på ett lämpligt sätt. För att förstå varför ett företag väljer att genomföra produktutvecklingssamarbeten på det sätt som det gör behöver vi förstå vilka faktorer som har betydelse för dess val. När det gäller tillverkningsföretag är detta väl känt och beskrivet i forskningslitteraturen.

Om detaljhandelsföretags och tillverkningsföretags egenskaper och villkor vore helt lika så skulle det inte finnas någon anledning att förmoda att de sätt varpå de genomför produktutvecklingssamarbete med leverantörerna skiljde sig åt. Detta skulle innebära att den kunskap som finns på området skulle vara tillämplig även för detaljhandelsföretag. Emellertid skiljer sig detaljhandelsföretag från tillverkningsföretag. En grundläggande viktig skillnad är att detaljhandelsföretag inte producerar sina produkter utan att deras leverantörer gör det åt dem. Detta är något som talar emot att kunskap om tillverkningsföretag skulle ha samma relevans för detaljhandelsföretags genomförande av produktutvecklingssamarbete med leverantörerna. Något som dock talar för att denna kunskap skulle ha relevans också för detaljhandelsföretag är att även tillverkningsföretag skiljer sig åt sinsemellan på många sätt. Till exempel tillverkar olika företag olika produkter med olika karaktär. Företagen har olika produktionsprocesser, olika storlek och olika typer av leverantörsrelationer. Dessutom förekommer det även att tillverkningsföretagens leverantörer producerar deras produkter – precis så som är fallet när det gäller detaljhandelsföretag. Vi talar då om tillverkningsföretagens leverantörer som legotillverkare och oem (*original equipment manufacturer*). Forskningen om tillverkningsföretags produktutvecklingssamarbete med leverantörerna förefaller således omfatta företag med mycket varierande egenskaper och förutsättningar.

1.3. Forskningsfråga och syfte

Diskussionen i avsnittet ovan implicerar att det kan finnas skäl att tro att den forskning som finns om tillverkningsföretag även skulle kunna vara tillämplig på detaljhandelsföretag. Detta leder oss till studiens övergripande forskningsfråga:

Vilken relevans har forskningslitteratur rörande tillverkningsföretags produktutvecklingssamarbete när det gäller detaljhandelsföretags produktutvecklingssamarbeten?

För att besvara denna forskningsfråga krävs dels kunskap om hur detaljhandelsföretag genomför produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer och dels kunskap om i vilken grad de resultat som presenteras i forskningslitteraturen när det gäller tillverkningsföretag är relevant även på detta empiriska område. Dessa kunskaper innebär också att vi får ökad insikt i vilka skillnader det finns mellan hur tillverkningsföretag och detaljhandelsföretag genomför produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer. Studiens syfte består således av två delsyften. Studiens första delsyfte kan formuleras på följande sätt:

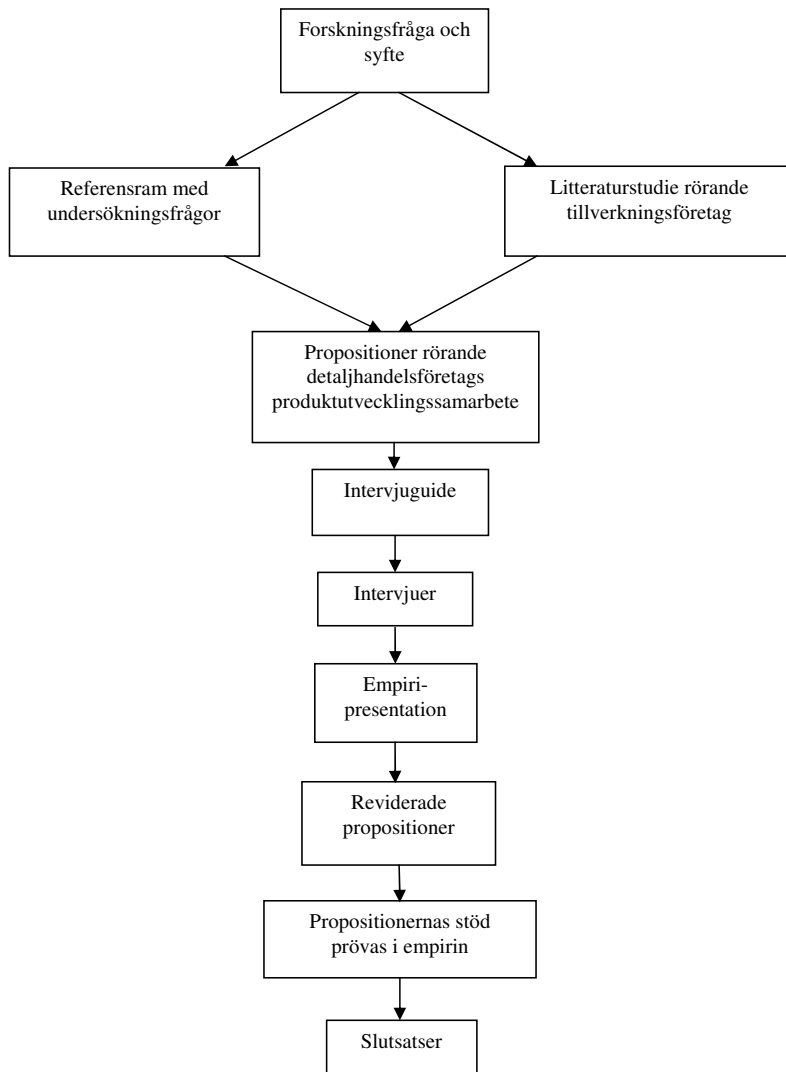
- att beskriva hur detaljhandelsföretag utvecklar egna märkesvaror tillsammans med sina leverantörer och därmed öka kunskapen om hur detaljhandelsföretag genomför produktutvecklingssamarbeten med sina leverantörer.

Studiens andra delsyfte kan formuleras:

- att öka kunskapen om i vilken grad de resultat som presenteras i forskningslitteratur rörande tillverkningsföretags produktutvecklingssamarbete är relevanta när det gäller detaljhandelsföretags produktutvecklingssamarbete.

1.4. Forskningsdesign

Studiens forskningsdesign beskrivs i detta avsnitt och illustreras grafiskt i figur 1.1. Studiens grundläggande utgångspunkt har varit att besvara studiens forskningsfråga och att uppfylla dess syfte. Leverantörsrelationer är centrala och studien ansluter sig teoretiskt till ett interaktions- och nätverksperspektiv. Studiens teoretiska referensram med teoretiska utgångspunkter och begrepp presenteras i kapitel 2. Där beskrivs och jämförs också detaljhandelsföretag med tillverkningsföretag och deras egenskaper och villkor identifieras. Även olika aspekter på produktutveckling diskuteras i detta kapitel. Detta integreras med Wynstra, Weggeman och Weeles (2003) slutsatser rörande vilka aktiviteter som genomförs vid produktutvecklingssamarbete med leverantörerna. Tillsammans har detta fått ge vägledning om vilken kunskap som krävs för att beskriva hur detaljhandelsföretag genomför produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer och för att förstå varför det går till på ett visst sätt. Med utgångspunkt i detta har studiens undersökningsfrågor formuleras.



Figur 1.1. Forskningsdesign

För att erbjuda fördjupad förståelse för detaljhandelsföretagens egenskaper och villkor ges i kapitel 3 en översikt över den svenska detaljhandeln – med särskilt fokus på detaljhandelsföretags utveckling av egna märkesvaror, EMV. I denna avhandling benämns detaljhandelsföretag som marknadsför egna märkesvaror ”EMV-handlare”. Ett detaljhandelsföretag som marknadsför EMV kan även marknadsföra andra produkter med producenternas varumärken.

Med studiens teoretiska referensram som grund har befintlig forskningslitteratur rörande tillverkningsföretags produktutvecklingssamarbete med leverantörerna studerats och tolkats. Med utgångspunkt i denna tolkning och i studiens undersökningsfrågor har därefter ett antal propositioner utvecklats. Propositionerna är formulerade som påstående rörande EMV-handlares genomförande av produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer. Avsikten med dessa propositioner är att de ska bidra till att besvara de undersökningsfrågor som referensramen mynnar i.

För att undersöka huruvida det fanns något stöd för propositionerna i empirin, genomfördes personliga intervjuer hos ett antal EMV-handlare. Under dessa intervjuer användes en intervjuguide som hade utarbetats med dessa propositioner som grund.

När intervjuerna genomförts hade nya insikter om EMV-handlarnas produktutvecklingssamarbete med leverantörerna erhållits. När jag sedan återigen studerade forskningslitteraturen, kunde jag därför tolka den på ett mer initierat sätt. Detta fick till följd att jag valde att justera några av propositionerna. Därmed fick studien en abduktiv ansats. Att en forskare på detta sätt finner det motiverat att justera sin referensram efter att ha studerat empirin är vanligt i kvalitativa studier (Dubois & Gadde, 2002). Efter dessa justeringar undersöktes på ett kvalitativt sätt vilket stöd det fanns för propositionerna i empirin. Resultatet av denna prövning redovisas i kapitel 6 och 7.

Som framgår av beskrivningen ovan är studien upplagd som en strukturerad kvalitativ studie av explorativ karaktär. Den kan metodmässigt placeras i gränslandet mellan multipla kvalitativa fallstudier och en studie som är hårt styrd av ett antal propositioner. En sådan design är inte unik för denna avhandling utan det finns exempel på andra studier som genomförts med samma karaktär (se till exempel Agndal, 2004). Fördelen med kvalitativa studier är att dessa kan medge att information som man inte i förväg vet är intressant kan erhållas. Detta är av stort värde när det gäller explorativa undersökningar som denna. Att studien är hårt strukturerad bedömdes vara viktigt eftersom det var angeläget att få svar på vissa frågor. En undersökning som är strukturerad med utgångspunkt i dessa frågor kan förmodas utgöra en god förutsättning för att de ska besvaras. Den strukturerade formen gjorde det också möjligt att undersöka ett flertal olika produktutvecklingssamarbeten på liknande sätt, vilket torde vara fördelaktigt när man vill jämföra svaren rörande de olika samarbetena.

1.5. Avgränsningar

Undersökningen fokuserar på EMV-handlares genomförande av produktutvecklingssamarbeten med sina leverantörer varför företagens beslut om huruvida produktutvecklingen ska genomföras i samarbete med en leverantör eller ej, inte har undersökts. De leverantörer som avses här är de aktörer som ska producera den färdiga produkten. Andra aktörer som till exempel levererar tjänster av olika slag avses således inte.

Eftersom det är tänkbart att EMV-handlare kan agera på olika sätt beroende på vilken nationstillhörighet de har, ingår i denna studie endast svenska EMV-handlare.

2. Referensram med centrala utgångspunkter och begrepp

Syftet med denna referensram är att presentera studiens utgångspunkter och ställningstaganden, att förklara de begrepp som används samt att utveckla studiens frågor. Referensramen är strukturerad på följande sätt: Först diskuteras studiens perspektiv på relationer inom vilka produktutvecklingssamarbeten äger rum. Därefter avhandlas principiella likheter och olikheter mellan tillverkningsföretag och detaljhandelsföretag. Avsikten är att tydliggöra hur kontexten, inom vilken produktutvecklingssamarbeten äger rum, skiljer sig åt när det handlar om tillverkningsföretag respektive EMV-handlare. Påföljande avsnitt diskuterar hur produktutvecklingsprocesser kan beskrivas. Efter detta diskuteras olika avväganden som kan behöva göras rörande involvering av leverantörer i produktutvecklingsprocessen. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion av de frågor som ställts i referensramen.

2.1. Relationer som grund för produktutvecklingssamarbete

Eftersom studien fokuserar på köpar/säljarrelationen utgör interaktions- och nätverkssynsättet (IMP-group, 1982; Håkansson & Snehota, 1995) en naturlig grund för studiens referensram. En teoretisk utgångspunkt är enligt detta synsätt, att alla företag ingår i nätverk av företagsrelationer. Inom dessa företagsrelationer sker utbyten av produkter, finansiella medel, information samt sociala och andra utbyten. Att ingå i sådana nätverk är inte ett val som företag kan göra utan det utgör en förutsättning för varje företags handlande (Ford & Håkansson, 2006, s 7). Föreliggande studie intar ett köparföretags perspektiv i vilket företagets leverantörsrelationer utgör den omedelbara kontexten för produktutvecklingssamarbetenas genomförande.

En relation skapas genom en interaktionsprocess mellan två aktörer. Denna process utgörs av en serie utbyten. Utbytena kan bestå av produkter, information eller finansiella medel. De kan också innebära att ett socialt utbyte äger rum, vilket betyder att individer lär känna varandra (IMP-group, 1982). Varje utbyte påverkas av vad som hänt under tidigare utbyten samtidigt som det skapar grunden för kommande utbyten.

Det finns alltid en viss distans mellan aktörerna i en relation. Man brukar dela upp distansen i social, kulturell, teknisk, tidsmässig och/eller geografisk distans (Ford, 1980). När aktörerna inte känner varandra personligen och har liten förståelse för och kunskap om varandras sätt att arbeta föreligger en social distans. Kulturell distans är en följd av att aktörerna inte förstår varandras normer eller arbetssätt, vilket kan vara en följd av till exempel aktörernas olika nationella karaktärer. Denna distans kan minska efter att aktörerna har genomfört ett antal utbyten med varandra och därmed erhållit erfarenheter av varandras arbetssätt. Teknisk distans beror på skillnader i företagens produkt- och processtekniker. Den kan innebära att aktörerna har liten förståelse för den andra aktörens möjligheter och begränsningar vad gäller produkter och processer. Problem som kan uppstå är att aktörernas produkter och produktionsprocesser inte utan problem kan kombineras på effektiva sätt. En stor teknisk distans kan således innebära problem när aktörer ska samarbeta kring produktion och produktutveckling. Även denna distans kan dock minska med tiden, när aktörerna har genomfört ett antal aktiviteter tillsammans och lärt sig att förstå varandras produkt- och processtekniker. Distansen kan även minska genom att aktörerna anpassar sina produkt- och processtekniker efter varandras behov och egenskaper. Tidsmässig distans är den tid som förflyter från det att kontakt skapats eller en order placeras till dess att leverans respektive betalning sker. Det kan ta lång tid från det att ett första möte mellan en säljare och en köpare äger rum till det att köparen beslutar sig för att lägga en första order. Om det handlar om en produkt som är anpassad till den aktuella kunden kan det ta lång tid innan den första leveransen äger rum. Därefter kan det dröja ytterligare en tid innan betalning erläggs. Den tidsmässiga distansen kan minska när aktörerna har genomfört en serie utbyten avseende samma typ av produkt. När det blir aktuellt att genomföra utbyten rörande nya typer av produkter kan dock det tidsmässiga avståndet åter bli betydande. Geografisk distans, slutligen, är det fysiska avståndet mellan aktörerna. Det behöver inte handla om antalet kilometer mellan aktörerna utan snarare om vilka praktiska hinder som finns för att de ska kunna kommunicera med varandra. Denna distans kan ofta överbryggas genom effektiva kommunikationssätt som till exempel telefon, e-post, videokonferenser och flygtransporter. (Ford, 1980)

I praktiken kan det vara svårt att skilja mellan de olika typerna av distans eftersom de överlappar och påverkar varandra. Distansen mellan aktörerna kan minska när de genomför utbyten med varandra, när personerna lär känna varandra, när de engagerar sig i varandras situation och problem samt när de anpassar sig till varandra. När aktörerna anpassar sig till

varandra utvecklas vissa regler och normer som både förenklar och begränsar aktörernas interaktion. De regler och normer som anpassningarna tar sig uttryck i kallas aktörsbindningar (Håkansson & Snehota, 1995, s 33).

Studier (se till exempel Håkansson, 1989) har visat att produktutvecklingssamarbeten ställer krav på att det finns ett stort förtroende mellan aktörerna. Att en aktör hyser förtroende för en annan innebär att den litar på att den andra håller givna löften och att den har goda avsikter. Förtroende baseras på personliga erfarenheter och förutsätter att aktörernas erfarenheter av tidigare utbyten med varandra, både sociala och andra utbyten, har varit goda (IMP-group, 1982, i Ford 2002, s 24). Ett långvarigt engagemang mellan aktörerna, informationsutbyte och tekniskt bistånd är faktorer som enligt Sako och Helper (1998, s 406) har en gynnsam inverkan på förtroendet mellan aktörerna. Om två aktörer har genomfört en serie utbyten med varandra och de väljer att fortsätta med detta trots att det finns möjliga alternativ, kan vi utgå från att det finns förtroende mellan dem. Enligt diskussionen ovan kan konsekvenserna av att en serie utbyten äger rum och aktörerna anpassar sina aktiviteter och resurser till varandra vara att distanserna mellan dem minskar. I denna avhandling antas därför ett stort förtroende vara nära förknippat med en liten distans mellan aktörerna.

Begreppet ”aktör” har här använts upprepade gånger. ”Aktörer” är ett av de grundläggande begreppen i nätverkssynsättet. ”Resurser” och ”aktiviteter” är andra viktiga begrepp. Alla dessa diskuteras i det följande. Avsnittet avslutas med en diskussion om begreppet och företeelsen ”nätverk”.

2.1.1. Aktörer

Aktörer definieras som ”...*those who perform activities and/or control resources.*” (Håkansson & Johanson, 1992, s 28) vilket kan översättas till ”de som utför aktiviteter och/eller kontrollerar resurser”. Aktörer finns på alla organisatoriska nivåer vilket innebär att såväl individer, grupper, avdelningar och företag som grupper av företag kan vara aktörer (ibid). Eftersom individer kan tillskrivas motiv och avsikter, vilka gör deras handlande meningsfullt, betraktas de som handlande aktörer (Håkanson & Snehota, 1995, s 193). Då även företag, avdelningar inom företag och andra organisationer, liksom individer, handlar i enlighet med de mål och avsikter som de har, är det relevant att betrakta också dessa som handlande aktörer. Vi kommer här först att diskutera företags egenskaper med utgångspunkt i

deras organisation och strategi. Därefter diskuteras individerna som utför handlingarna och deras egenskaper utifrån deras mål och erfarenhet.

Företagens organisation

Många olika befattningshavare med olika ansvarsområden kan ha kontakt och samverka med olika befattningshavare i leverantörsföretagen. Först tänker vi kanske på inköpsavdelningens personal eftersom det ingår i deras huvudsakliga arbetsuppgift att köpa produkter från leverantörerna. Andra avdelningar och funktioner som har kontakt med leverantörerna kan vara personer i företagsledningen som till exempel medverkar vid ingående av avtal av olika slag med leverantörerna. Även personal från marknads-, produktions- och utvecklingsavdelningarna kan ha mer eller mindre täta kontakter med leverantörerna. Det är viktigt att komma ihåg att det inte bara är personer som har den formella befattningen ”inköpare” som ombesörjer kontakterna med leverantörsföretagen. Begreppet inköpsfunktion kommer därför fortsättningsvis att användas för att beteckna aktörer som arbetar med eller har betydelse för ett företags inköp (Axelsson & Håkansson, 1984, s 18).

Företagens strategi

Ett företags strategi kan definieras som dess regler och riktlinjer för att hantera relationen med omgivningen¹ (Cunningham & Homse, 1982, s 328). Det innebär att företaget inom ramen för existerande och potentiella relationer identifierar vilken inriktning verksamheten ska ha och hur verksamheten ska drivas, givet de interna och externa begränsningar som finns² (Håkansson & Ford, 2002, s 137). Genom att prioritera viktiga förmågor kan företaget utveckla dem ytterligare. Detta kan ske medelst investeringar, produktutveckling och utveckling av personalens kunskap i enlighet med dessa prioriteringar. Utifrån det här relationssynsättet blir tre strategier viktiga. De handlar om följande frågor: Hur involverat företaget ska vara i olika relationer; Hur samspelet mellan att påverka och bli påverkad av andra aktörer ska balanseras; Hur viktigt det är att försöka styra andra aktörers handlande. (Gadde, Huemer & Håkansson, 2003, s 358) Företagets strategier kan således vara avgörande för att produktutvecklingssamarbete överhuvudtaget aktualiseras och genomförs.

¹ Författarens översättning, originaltexten lyder .”*The company’s rules and guidelines for handling its relationship with the environment...*”

² ”*identify the scope for action, within existing and potential relationships and about operating effectively with others within the internal and external constraints that limit that scope*” (Håkansson & Ford, 2002 s 137)

De kan också ha stor betydelse för aktörens handlande i olika situationer. Medarbetare har olika stort handlingsutrymme i olika företag beroende på hur bestämmande företagets strategier är. Det är ett välkänt faktum att i vissa företag styrs de anställdas agerande hårt av företagsledningen. Det kan till exempel handla om att företagsledningen bestämmer hur medarbetarna ska agera i sina möten med leverantörer medan medarbetare i andra företag kan samarbeta med sina leverantörer på ett sätt som de finner lämpligt. En persons uppfattningar får mindre betydelse för hennes handlande om hon arbetar i ett företag med en tydlig och detaljerad strategi än de skulle få i ett företag där sådana strategier saknas. Det innebär att hur stor betydelse den enskilda personens uppfattningar respektive företagets strategi har för företagets handlande beror på vilket företag det gäller.

Individernas mål och erfarenhet

Individerna är bärare av den kunskap, erfarenhet och skicklighet som utgör företagets förmåga. På vilka sätt individerna handlar, styrs av deras avsikter och de tolkningar som de gör samt det handlingsutrymme de har eller kan ta sig. Håkansson och Snehota (1995, s 192) formulerar det så här:

“It is individuals who endow business network with life. What happens in a network stems from the behaviour of individuals who bring into the relationships between companies their intentions and interpretations upon which they act.”

Olika individer i ett företag har som regel olika uppfattningar (Holmlund & Strandvik, 1999, s 692). Deras uppfattningar om sig själva och omgivningen, om hur världen fungerar, vilka normer som ska få råda, attityder och värderingar formas och delas genom interaktion med andra aktörer (Welch & Wilkinson, 2002). Det betyder att enskilda personer påverkas av de företag de arbetar i och av relationerna till andra individer och företag. Trots att olika personer i ett och samma företag har olika uppfattningar, uppfattas de i regel av omgivningen och av sig själva som representanter för det företag de arbetar vid. Individerna förväntas således handla i enlighet med företagets intentioner, vilket också är en förutsättning för att en anställd vid ett företag ska kunna diskutera, göra upp affärer och skriva avtal i företagets namn.

2.1.2. Resurser

Aktörer kontrollerar – ibland tillsammans med andra aktörer – resurser. För att kontrollera en resurs krävs inte ett ägande av resursen i fråga utan kontrollen kan utövas genom en överenskommelse med den som äger resursen. Resurser antas i detta resonemang vara heterogena, vilket innebär att en och samma resurs kan ge olika nytta för olika aktörer och i olika sammanhang (Håkansson & Johanson, 1992, s 32). En resurs kan till exempel både vara ett företags slutprodukt och ett annat företags insatsvara. En annan egenskap hos resurser är att de aldrig är produktiva i isolation. De måste kombineras med andra resurser för att vara produktiva. En stålplåt, till exempel, är inte produktiv i sig själv. Den måste sammanfogas med andra plåtar, delar, system och komponenter till en annan resurs för att vara produktiv. Inte heller då är den produktiv om inte den ”nya” produkten kombineras med andra resurser, det vill säga kommer till användning i något sammanhang.

Resurser brukar delas in i immateriella och materiella resurser. Kunskap, erfarenhet och skicklighet är de immateriella resurser som bestämmer aktörernas förmåga att utföra olika aktiviteter (Richardson, 1972, s 889)³. Två för denna studie särskilt intressanta resurser är företags ”produktteknik” och ”processteknik”. ”Teknik” definieras som en på vetenskaplig grund baserad förmåga. Ett företags produktteknik beskriver dess förmåga att utforma produkter som tillgodoser kundernas behov medan ett företags processteknik beskriver dess förmåga att tillverka en produkt. Ett företag utnyttjar sin produktteknik när det, i sin strävan att motsvara kundernas förväntningar, utvecklar nya produkter. Särskilda förmågor som då krävs kan till exempel vara kunskap och erfarenhet om material, metoder, applikationer och marknader samt skicklighet att formge produkter. För att producera en ny eller förändrad produkt kan produktionsprocessen behöva utvecklas vilket ställer krav på företagets processteknik. (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota, 2003, s 152)

Företagets relationer utgör en annan typ av immateriella resurser. Utan relationer kan inget företag existera eftersom dessa ger tillgång till andra aktörers resurser och aktiviteter (Håkansson, 1989, s 17). Till exempel kan kundrelationer ge tillgång till finansiella medel, information om kundernas preferenser och ibland även om konkurrenternas förehavanden.

³ Richardson använder det engelska begreppet *capability* som omfattar betydelsen av begreppen *knowledge*, *experience* och *skills*. *Capability* har här översatts till ”förmåga” och omfattar betydelsen av begreppen ”kunskap, erfarenhet och färdighet”.

Leverantörsrelationer är ett annat exempel på viktiga relationer eftersom de kan ge tillgång till de varor och tjänster som företaget efterfrågar, information av olika slag, med mera.

Råvaror, utrustning, maskiner, anläggningar, slutprodukter, testutrustningar, provningsanläggningar och finansiella medel är exempel på viktiga materiella resurser som krävs för att aktörerna ska kunna genomföra aktiviteterna.

2.1.3. Aktiviteter

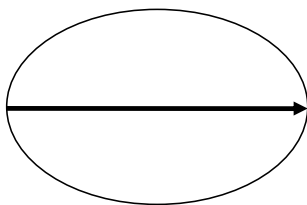
När en eller flera aktörer kombinerar, utvecklar, utbyter eller skapar resurser genom att använda andra resurser utförs aktiviteter (Håkansson & Johanson, 1992). Till exempel utförs aktiviteten ”produktutveckling” när resurser som kunskap om kundernas behov, kunskap om hur en produkt kan formges, kunskap om vilka material som kan användas kombineras med varandra och med fysiska resurser som till exempel material och provutrustningar. Vad som är en eller flera aktiviteter är godtyckligt och bestäms av den som definierar aktiviteterna (Håkansson & Snehota, 1995, s 62). Till exempel är ”produktutveckling” en aktivitet som i sin tur består av en mängd olika aktiviteter.

Enligt Håkansson och Johanson (1992) finns två typer av aktiviteter, nämligen transformationsaktiviteter och överföringsaktiviteter⁴. Transformationsaktiviteter förändrar resurser och de utförs alltid under kontroll av en aktör (Håkansson & Johanson, 1992, s 30). Vad som är en transformationsaktivitet beror därför på hur aktören definieras. Om till exempel aktören definieras som ”Coop Norden”, betraktas alla aktiviteter som utförs inom detta företag som transformationsaktiviteter. Om aktören i stället definieras som ”Coop Food” betraktas aktiviteterna som utförs inom ”Coop Food” som transformationsaktiviteter. Transformationsaktiviteter omfattar alltså alla aktiviteter som utförs inom ett företag. Det finns flera olika typer av transformationsaktiviteter, till exempel utvecklingsaktiviteter, produktionsaktiviteter och administrativa aktiviteter. Utvecklingsaktiviteter är aktiviteter som utvecklar och/eller kombinerar resurser på nya sätt, eller som avser att leda till det. Exempel på det är produkt- och processutvecklingsaktiviteter. Produktionsaktiviteter som tryckning, montering, pressning och gjutning är exempel på aktiviteter som förändrar resurser.

⁴ I stället för begreppet överföringsaktivitet förekommer även transaktionsaktivitet, se till exempel Håkansson, (1987).

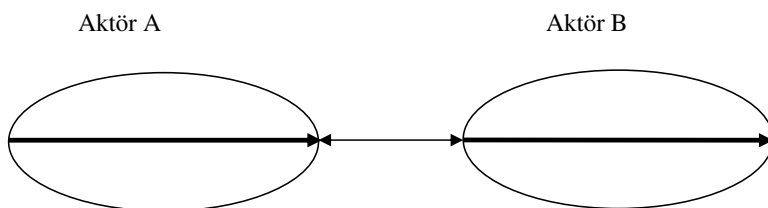
Administrativa aktiviteter som bokföring och budgetering förändrar organiseringen av information och skapar därmed ny information.

Figur 2.1 ger exempel på hur en aktivitet som utförs av en aktör kan illustreras.



Figur 2.1. En transformationsaktivitet som utförs av en aktör. Ellipsen symboliserar en aktör. Pilen symboliserar en aktivitet. (Bilden ritad med inspiration från Dubois, 1994)

När en aktör utför transformationsaktiviteter påverkar och påverkas dessa av aktiviteter som andra aktörer utför (Håkansson & Snehota, 1995). Detta kan förklaras med att det inte förekommer några helt isolerade aktiviteter hos en aktör eftersom samtliga aktiviteter på något sätt är länkade till andra aktörers aktiviteter. Denna länkning mellan aktörerna sker genom överföringsaktiviteter (Håkansson & Johanson, 1992). Förutom att länka aktiviteter mellan aktörer, transfererar överföringsaktiviteter kontroll över resurser. Att överföringsaktiviteter äger rum innebär att det sker en interaktion, det vill säga ett utbyte av resurser eller en länkning av aktiviteter, mellan aktörerna. Eftersom överföringsaktiviteter alltid utförs i interaktion mellan två aktörer, kontrolleras dessa aktiviteter aldrig av bara den ena aktören utan alltid av båda. I figur 2.2 visas hur transformations- och överföringsaktiviteter förhåller sig till varandra.



Figur 2.2. Transformationsaktiviteter (enkelriktade pilar) hos aktör A respektive B och en överföringsaktivitet (dubbelriktad pil) (Bilden ritad med inspiration från Dubois 1994.)

Inköp och försäljning är exempel på överföringsaktiviteter. Vid inköp och försäljning sker en interaktion där ett utbyte av information, produkter och finansiella medel äger rum mellan aktörerna. Att aktörer samarbetar innebär att de utför överföringsaktiviteter. Dessa aktiviteter består i att aktiviteter länkas och att resurser av olika slag, som till exempel produkter, kunskap och information, utbytes mellan aktörerna. I tabell 2.1 nedan sammanfattas egenskaperna hos transformations- och överföringsaktiviteter.

Tabell 2.1. Transformations- och överföringsaktiviteter

	Transformationsaktivitet	Överföringsaktivitet
Betydelse	En aktörs interna omvandling av resurser. Omfattar alla aktiviteter som utförs av en enda aktör.	Överföring av resurser och länkning av aktiviteter mellan aktörer.
Äger rum	Internt av en aktör.	I interaktion mellan aktörer.
Exempel	Produktionsaktiviteter Produktutvecklingsaktiviteter Administrativa aktiviteter	Inköpsaktiviteter Försäljningsaktiviteter Leveransaktiviteter Samarbetsaktiviteter

Olika aspekter på aktiviteter har nu diskuterats. Av särskilt intresse för den här studien är aktiviteter som genomförs i samarbete mellan aktörer.

Samarbete

En av grunderna i interaktions- och nätverksynsättet är att företag samarbetar. Håkansson och Snehota (1995, s 357) formulerar det på följande sätt: *”From our theoretical standpoint cooperation is seen as a very natural element – almost the norm. We would rather ask why companies are not cooperating. Given a network model we would assume that cooperation is a condition for achieving a ‘positive outcome of exchange’ and has always existed and dominated the business world.”* De menar alltså att samarbete utgör både norm och förutsättning för hur företag förhåller sig till varandra.

Anderson och Narus (1990, s 45) definierar samarbete på följande sätt: *“Cooperation is defined here as similar or complementary coordinated activities taken by firms in interdependent relationships to achieve mutual outcomes or singular outcomes with expected reciprocation over time.”*

Enligt denna definition, som föreliggande avhandling ansluter sig till, utgörs samarbete av samordnade aktiviteter som genomförs inom relationer, där ett ömsesidigt beroende föreligger mellan aktörerna. Att aktiviteterna är samordnade innebär att den ena aktören eller båda aktörerna gemensamt har planerat när de ska utföras, vem som ska utföra dem eller om de ska genomföras av båda aktörerna gemensamt. Att de aktiviteter som ingår i samarbetet samordnas av aktörerna indikerar att samarbete är något som är avsiktligt och inte något som "råkar uppstå". Vad denna samordning innebär, när det gäller vilken aktör som ska utföra olika aktiviteter och vilka aktiviteter som ska utföras av båda gemensamt, är av centralt intresse för denna studie. Definitionen tolkas som att det kan hända att ett samarbete på kort sikt ger nytta åt bara den ena aktören men att samarbetet på längre sikt förväntas ge ömsesidig nytta för båda aktörerna. En konsekvens av detta skulle i extremfallet kunna vara att ett samarbete kan genomföras trots att det inte är till någon omedelbar nytta för den ena aktören. Denna skulle ändå tillmötesgå den andra aktörens önskemål för att därigenom befrämja relationens utveckling och underlätta ett framtida samarbete. Ett exempel på en sådan aktivitet är att låna ut utrustning så att den andra aktören kan utföra tester. Ett annat exempel är att delge den andra aktören information om produkter, marknad, teknik eller något annat som har betydelse för den. Det finns naturligtvis många andra möjliga exempel på aktiviteter som bara den ena aktören har någon direkt nytta av för stunden, men som på längre sikt förväntas ge nytta för båda aktörerna. I normalfallet torde dock båda aktörerna förvänta sig ett positivt utfall även på kort sikt.

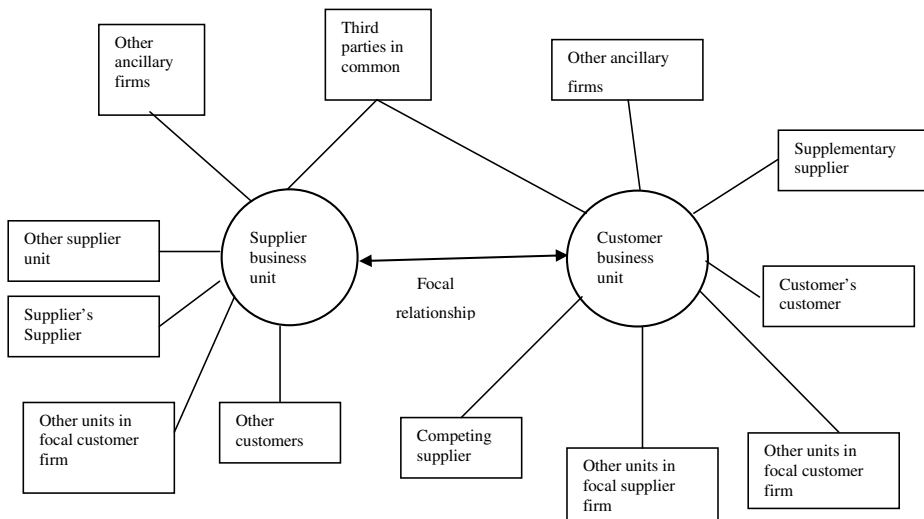
Aktivitetskedjor

En aktivitet utförs aldrig i isolering utan den föregås alltid av en annan aktivitet och den följs alltid av en annan aktivitet. På så sätt formas en "aktivitetskedja" (Håkansson & Snehot, 1995, s 56). Aktiviteterna i kedjan hålls samman av aktivitetslänkar. (Gadde & Håkansson, 2001, s 60). Dessa aktivitetslänkar är ett resultat av de anpassningar av aktiviteter som aktörerna har gjort till varandra för att kunna samarbeta. Sådana aktivitetslänkar kan till exempel bestå i att företagets leveranser har anpassats så att leveranser görs i en takt som möjliggör för kunden att arbeta med lagerlös produktion. Ju fler och viktigare anpassningar som görs, det vill säga ju starkare aktivitetslänkarna är, desto större blir det ömsesidiga beroendet mellan aktiviteterna (Håkansson & Snehot, 1995, s 60).

Vilket samband som finns mellan de ingående aktiviteterna, bestäms av en teknisk eller tidsmässig logik (Gadde & Håkansson, 2001, s 60). Att definiera aktivitetskedjan är ett sätt att tydliggöra denna logik. Axelsson och Wynstra (2002, s 50-56) skiljer mellan kontinuerliga, återkommande och temporära aktivitetskedjor. Som framgår av benämningen utgörs kontinuerliga aktivitetskedjor av ständigt återkommande aktiviteter, till exempel alla de aktiviteter som genomförs i en produktions- och distributionskedja, från det att råvarorna utvinns till det att slutprodukten når konsumenten. Vi har en typisk kontinuerlig aktivitetskedja när aktörer – ofta tillverkningsföretag – utför transformationsaktiviteter så att resurser, som kan vara råvaror, omvandlas till produkter vilka genom aktörernas överföringsaktiviteter överförs till nästa aktör, som i sin tur utför transformationsaktiviteter och så vidare tills den färdiga produkten slutligen, genom detaljhandelsföretagets överföringsaktiviteter når slutkonsument. Ett tillverkningsföretag och ett detaljhandelsföretag har olika platser i denna kedja. Återkommande aktivitetskedjor är sådana där en aktör regelbundet tar hjälp av en annan aktör som utför en del av aktiviteterna i aktivitetskedjan. Ett exempel på detta är när ett transportföretag för ett grossistföretagets räkning transporterar varor från grossistföretaget till ett detaljhandelsföretag. En annan typ av aktivitetskedja som är av större intresse för den här studien är den temporära aktivitetskedjan. En sådan utgörs av en påtaglig uppgift som är begränsad i tiden och som inte nödvändigtvis kommer att upprepas (Axelsson & Wynstra, 2002, s 52-56). Ett produktutvecklingsprojekt är ett exempel på en sådan temporär aktivitetskedja. Den påtagliga uppgiften i ett produktutvecklingsprojekt består i att utveckla den nya produkten, till exempel en ny tandborste. Ett sådant utvecklingsarbete utförs under en begränsad tidsrymd; det initieras, det genomförs och det måste avslutas inom en viss begränsad tid. Ett produktutvecklingsprojekt genomförs bara en gång, vilket innebär att det inte kommer att upprepas.

2.1.4. Nätverk

Även om man fokuserar på en aktör och dess agerande inom en relation, kan det vara angeläget att beakta att denna relation, liksom varje annan relation, ingår i ett nätverk av relationer. I detta nätverk är alla relationer, i varierande utsträckning, ömsesidigt beroende av varandra (Håkansson & Johanson 1992; Håkansson & Snehota, 1994). Detta illustreras i figur 2.3. I denna figur har även övriga relationer som har betydelse för den fokala relationen inkluderats. Något som dock inte syns i figuren är att även de aktörer som inte ingår i den fokala relationen har relationer till andra aktörer, vilka i sin tur har relationer till andra aktörer, och så vidare. Relationerna mellan aktörerna är således sammankopplade.



Figur 2.3. Kopplade relationer till företag i en dyadisk relation. Källa: Anderson, Håkansson och Johanson (1994).

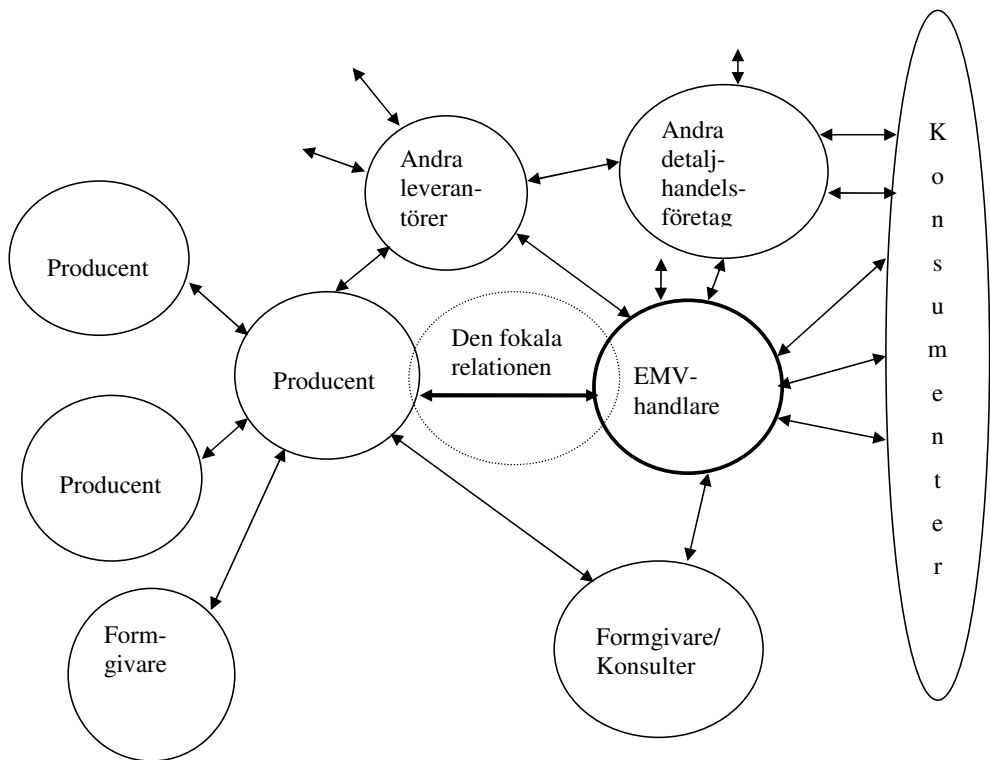
Varje aktör befinner sig således i ett nätverk av relationer mellan olika aktörer och aktörernas interaktioner med varandra påverkar och påverkas av nätverket. Många aktörer strävar efter att kontrollera nätverket så att det ska fungera på ett, för aktören, optimalt sätt. I och med detta förändras nätverket och därmed även aktörernas förutsättningar att handla. Enskilda aktörers ambitioner att förändra ett nätverk kan få stora effekter men enligt Håkansson och Ford (2002) finns det en risk att dessa effekter på sikt leder till ett mindre effektivt nätverk. De menar att ett nätverk som utvecklats som resultat av en enskild aktörs önskemål har den svagheten att det utvecklats utifrån dennas begränsade syn på vad som skulle vara ett optimalt nätverk. Detta skulle kunna leda till att nätverkets utvecklingsmöjligheter blir begränsade. (Håkansson & Ford, 2002)

Ett företags nätverksposition beskriver vilken roll det anses ha i nätverket och till vilka andra aktörer det har direkta och indirekta relationer. Företagets position har betydelse för vilket intresse andra aktörer har för att utveckla relationer till det. Positionen påverkar därför dess möjlighet att få tillgång till andra aktörers resurser och utgör således ytterligare en immateriell resurs för företaget. (Wilkinson & Young, 2002, s 125)

Olika personer uppfattar att de ingår i olika nätverk, beroende på vilka frågor som är viktiga för dem. De har alltså olika "nätverksbilder" (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota, 2002). Detta yttrar sig till exempel i att en person som intresserar sig för produktion ser ett annat nätverk än vad en person som intresserar sig för produktutveckling gör. Detta indikerar att det är av vikt att göra tydligt vilken uppgift en individ har, för att förstå hennes handlande. I figur 2.4 visas ett exempel på hur en nätverksbild avseende produktutveckling kan se ut. I exemplet är det en ansvarig person hos en EMV-handlare som har den centrala rollen som samordnare av ett produktutvecklingssamarbete. Figuren visar att det förekommer interaktion inte bara mellan de aktörer som ingår i samarbetet, den fokala relationen, utan även med aktörer som inte aktivt deltar i detta. Exempel på den senare sortens aktörer är EMV-handlarens kunder och andra detaljhandelsföretag. Tillsammans med dessa aktörer kan interaktion förekomma, till exempel i form av informationsutbyte, som har betydelse för genomförandet av produktutvecklingen. Information från konsumenterna om deras preferenser och diskussioner med andra detaljhandelsföretag om olika standarder är exempel på sådana informationsutbyten.

2.1.5. Sammanfattning

För att beskriva och förstå hur ett företag genomför produktutvecklingssamarbete tillsammans med en leverantör kan det vara relevant att klargöra vilka egenskaper relationen mellan dem har. Dessa egenskaper kan diskuteras i termer av de distanser och det förtroende som finns mellan aktörerna. Ett gott förtroende mellan aktörerna antas vara en förutsättning för att produktutvecklingssamarbete ska äga rum. Ett sådant förtroende förmodas vara nära kopplat till små distanser mellan aktörerna. De olika distanserna kan minska och förtroendet öka allteftersom relationen utvecklas. Det bör dock påpekas att det inte alltid förhåller sig på detta vis. I till exempel en relation där leverantören säljer standardartiklar, kan utbytet av varor och finansiella medel pågå i många år utan att någon av aktörerna gör några anpassningar till den andra och utan att relationens distanser förändras.



Figur 2.4. Exempel på ett produktutvecklingsnätverk. – En EMV-handlars nätverksbild. Pilarna indikerar interaktiva aktiviteter, som har betydelse för produktutvecklingen. Den fokala relationen är markerad med en fet pil. Den fokala aktören är EMV-handlaren. I fokus för denna studies intresse är EMV-handlaren samordning av produktutvecklingsaktiviteter med leverantören.

Aktörer kan diskuteras på olika organisatoriska nivåer. I denna avhandling fokuseras det på individ- samt företagsnivån. Individernas egna erfarenheter och mål förmodas påverka deras agerande. Det kan därför förväntas ha betydelse vilka erfarenheter och mål de individer som ansvarar för, påverkar eller berörs av produktutvecklingssamarbetet har, för hur produktutvecklingssamarbetet genomförs. Individernas personliga erfarenheter handlar om vilken typ av arbetsuppgifter individerna tidigare har ägnat sig åt, vilka aktörer de har samarbetat med, hur många gånger de har genomfört liknande och andra arbetsuppgifter och så vidare. Individernas erfarenheter präglar också deras nätverksbild. Individernas mål är svåra att beskriva eftersom de kan vara många och de kan vara oklara även för individen själv. Här utgår vi från att individens mål överensstämmer med företagets mål och strategier. När det gäller köparföretaget förmodas således den enskilda person som samordnar

utvecklingsaktiviteterna agera i enlighet med företagets uttalade mål avseende hur produktutvecklingsaktiviteterna ska utföras, vad det ska leda till samt hur relationer ska utvecklas och hanteras. Det innebär att aspekter som att begränsa kostnader och att värna om och att utveckla egna kärnverksamheter kan vara viktiga.

På företagsnivån diskuteras aktörer i termer av de resurser de kontrollerar och de aktiviteter de utför. Resurserna omfattar de erfarenheter som manifesteras i företagets produkt- och processteknik. Övriga resurser kan till exempel utgöras av finansiella resurser, materiella resurser av olika slag som till exempel test- och provutrustning, samt immateriella resurser som till exempel personal, relationer till andra aktörer och nätverkposition. Aktörer genomför aktiviteter genom att använda eller förändra resurser. Varje samarbete mellan två aktörer utgörs av samordnade aktiviteter i syfte att uppnå gemensamma mål. Olika aktörer kontrollerar olika resurser och beroende på vilka strategier de väljer, fokuserar de på olika aktiviteter. Bland annat har olika företag tillgång till olika produkt- och processtekniker. De har därför inte samma förutsättningar att utföra olika aktiviteter. Det kan därför vara intressant för ett företag att samarbeta med en leverantör om dess resurser och förmåga att utföra vissa aktiviteter kompletterar det egna företagets.

Man kan skilja mellan olika typer av aktiviteter och en indelning kan göras i transformationsaktiviteter respektive överföringsaktiviteter. Transformationsaktiviteter utförs av en aktör medan överföringsaktiviteter utförs och kontrolleras av två aktörer.

När samarbetet handlar om ett produktutvecklingsprojekt bildar produktutvecklingsaktiviteterna en temporär aktivitetskedja som omfattar såväl transformations- som överföringsaktiviteter.

De resurser och aktiviteter som EMV-handlare kontrollerar och genomför torde skilja sig från dem som tillverkningsföretag kontrollerar och genomför. EMV-handlare, som är en särskild typ av detaljhandelsföretag, utgör denna avhandlings empiriska fokus men av skäl som diskuterats i Kapitel 1 har studien genomförts med utgångspunkt i forskningslitteratur som baseras på studier bland tillverkningsföretag. I nästa avsnitt följer därför en diskussion rörande de likheter och olikheter som kan identifieras mellan tillverkningsföretag och detaljhandelsföretag.

2.2. Tillverkningsföretag och detaljhandelsföretag

För att utveckla propositioner rörande detaljhandelsföretags utvecklingssamarbete med sina leverantörer har forskningslitteratur, där framför allt tillverkningsföretag utgör det empiriska underlaget, använts som utgångspunkt. Med anledning av detta angreppssätt infinner sig frågan om den kunskap som skapats utifrån ett empiriskt område – produktvecklingssamarbete mellan tillverkningsföretag och deras leverantörer – har någon relevans för ett annat empiriskt område, nämligen EMV-handlares produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer. För att kunna svara på det är det angeläget att utreda vad dessa begrepp står för samt att diskutera vilka likheter och olikheter som finns mellan dem och vilken betydelse dessa skillnader kan ha för denna relevans.

Handelsföretag har uppstått som en lösning på de problem som tillverkningsföretagen ställdes inför i samband med att massproduktionen blev en realitet. När stora volymer producerades, ofta utifrån prognoser, blev det viktigt att snabbt få ut dem från fabrikena. Då kunde grossister och detaljister köpa produkterna och lagerhålla dem i väntan på att slutkunderna skulle köpa dem. Mellanhänderna kom här att spela en viktig roll och tids-, ägande-, och platsnyttan var viktiga nyttor.

Som framgått av diskussionen i tidigare avsnitt är den teoretiska utgångspunkten att företag ingår i ett nätverk av utbytesrelationer. Det gäller både de företag som tillverkar produkter och de företag som säljer dem vidare. Traditionellt använder man begreppet ”marknadsföringskanal” för att beskriva produkternas väg via olika företag till slutkunden. Marknadsföringskanalen består i det klassiska fallet av tillverkningsföretag, grossistföretag och detaljhandelsföretag. Mellan dessa företag flödar produkter, information och finansiella medel. För att underlätta dessa flöden kan de företag som ingår i marknadsföringskanalen utveckla relationer till varandra och det kan finnas ett ömsesidigt beroende mellan dem då var och en måste utföra sin uppgift för att produkten ska nå slutkunden. Wilkinson (2001) definierar marknadsföringskanaler ur ett nätverksperspektiv: *“Marketing channels or business networks refer to the independent systems of organisations and relations that are involved in carrying out all the production and marketing activities involved in creating and delivering value in the form of products or services to intermediate and final customers.”* (Wilkinson,

2001, s 7-8)⁵. Wilkinson redovisar i sin artikel hur forskningen inom området har utvecklats. En forskare som får stort utrymme i denna redovisning är Wroe Alderson (Wilkinson, 2001, s 19).

Alderson (1957, s 66) förklarar att tillverkningsföretaget omvandlar *input*, det vill säga resurser, till *output*, det vill säga andra resurser. *Input* kan till exempel vara material och komponenter – ofta från flera olika leverantörer – samt arbetskraft, energi och anläggningar. *Output*, som i själva verket är de produkter som tillverkningsföretaget framställer genom att utföra transformationsaktiviteter, utgör i sin tur *input* för nästa tillverkningsföretag i aktivitetskedjan eller för ett handelsföretag. Den nytta som tillverkningsföretagen skapar brukar traditionellt beskrivas som ”formnytta” (Alderson, 1957, s 68). I konsekvens med detta resonemang diskuterar Alderson marknadsföringens *input* och *output*. Även om Alderson i detta sammanhang inte nämmer ”mellanhänder” utan skriver om ”marknadsföring”, är det underförstått den marknadsföringsfunktion som mellanhänderna, det vill säga detaljhandelsföretagen, ansvarar för, som han åsyftar. I fortsättningen används därför begreppen ”mellanhänder” eller ”detaljhandelsföretag” istället för ”marknadsföring”. På samma sätt som när det gäller tillverkning består detaljhandelsföretagens *input*, förutom av den aktuella varan – som levereras ”färdig” av leverantören – av immateriella och materiella resurser som arbetskraft och lokaler. Två konkreta *outputs* som detaljhandelsföretag bidrar med är: 1) att förenkla inköpsprocessen för konsumenten och därmed minska hennes kostnad, samt 2) att göra ett brett urval tillgängligt för konsumenten vilken därmed löper mindre risk att göra ett dåligt köp som inte ger den avsedda nyttan. På samma sätt som man beskrivit tillverkningsföretagens nytta som formnytta har detaljhandelsföretagens huvuduppgift beskrivits som att skapa tid-, plats- och ägandenyttan i marknadsföringskanalen (Alderson, 1957, s 212-213). För detaljhandelsföretag, innebär det att de genom samverkan med leverantörerna gör varor tillgängliga för konsumenten på tider och platser som är lämpliga för båda aktörerna. Alderson är kritisk till denna uppdelning av ”nyttor” mellan de olika typerna av företag. I sin kritik påpekar han att även tillverkningsföretag skapar plats- och tidsnytta till exempel genom att tillverka produkter på platser som gör att produkterna kan levereras på ett ställe närmare kunden vid en särskilt lämplig tidpunkt. Han påpekar också att även

⁵ Författarens översättning: ”Med marknadsföringskanaler eller företagsnätverk avses de ömsesidigt beroende system av organisationer och relationer som är involverade i genomförandet av marknadsföringsaktiviteter vilka genomförs för att skapa och leverera värde i form av varor eller tjänster till mellanhänder och slutliga konsumenter”.

detaljhandelsföretag skapar formnytt (Alderson, 1957, s 68). En kläddaffär kan till exempel ändra på ett plagg så att det passar kunden. Ett annat exempel är att ett detaljhandelsföretag kan vända sig till tillverkaren med en förfrågan om att den ska utveckla en ny produkt. Detaljhandelsföretagets skapande av denna formnytt är centralt i denna avhandling.

För varje företag är det viktigt att erbjuda ett sortiment som tilltalar företagets kunder. Detaljhandelsföretaget genomför därför utbyten med sina leverantörer och skapar på så sätt ett ändamålsenligt sortiment för sina kunder. Alderson (1957, s 199) definierar sortiment som ”*a collection of two or more types of goods which either complement each other directly or in total possess some degree of potency for meeting future contingencies.*” (Översatt till svenska: ”en samling av två eller fler typer av varor som antingen kompletterar varandra eller som tillsammans har någon grad av potential att möta framtida behov”). Logiken bakom utbytena med leverantörerna har att göra med matchningen av ett heterogent utbud med en heterogen efterfrågan. Denna matchning kan enligt Alderson (1957, s 199) delas in i tre faser: formning, passning och sortering (*shaping, fitting and sorting*). Fasen formning har med produktens form att göra och fasen passning med dess applikation. Sortering handlar om att välja ut, ackumulera, allokera och skapa ett sortiment (*sorting out, accumulation, allocation, assorting*). Detta innebär att detaljhandelsföretaget väljer ut (*sort out*) varor som ska ingå i sortimentet; det ackumulerar varor, det vill säga lagerhåller dem så att de blir tillgängliga för kunderna; det allokera varorna, vilket innebär att det fördelar dem mellan olika försäljningsställen; samt slutligen att det skapar ett sortiment (*assort*) (Alderson, 1957) Av dessa aktiviteter karaktäriseras ”att göra urvalet” och ”att skapa sortimentet” av kvalitativa aspekter. Detta har att göra med vilka produkter som man vill erbjuda sina kunder och har därmed en koppling till produktutveckling. Aktiviteterna ackumulera och allokera har däremot en kvantitativ aspekt och är av mindre intresse för produktutveckling. Det finns ett nära samband mellan att skapa sortiment och att välja ut de produkter som ska göra detta sortiment möjligt. Att utforma ett sortiment är att utföra transformationsaktiviteter eftersom det innebär att ett befintligt sortiment förändras eller ett nytt skapas genom att handlaren bestämmer vilka produkter som ska ingå i sortimentet. För att detta beslut ska få någon praktisk konsekvens – ett förändrat sortiment – måste detaljhandelsföretaget också göra motsvarande urval, vilket sker i interaktion med leverantören.

Utvecklingen har sedan den senare delen av 1900-talet gått mot att företag i högre grad producerar det som kunderna faktiskt efterfrågar. Det betyder att produktionen inte i samma

utsträckning som tidigare, sker på spekulering om vad som kommer att efterfrågas. Produktionen senareläggs i stället när så är möjligt och somliga tillverkningsaktiviteter genomförs av aktörer som finns nära slutkunderna. Både ett ökat kundfokus och en strävan att begränsa kostnader har drivit på denna utveckling. Ny teknik har gjort kundorderstyrd produktion möjlig. En bilförsäljare kan till exempel kommunicera olika kunders önskemål direkt till tillverkaren vilket innebär att produkten kan tillverkas enligt kundens önskemål efter det att kunden har beställt varan. Detta förfaringssätt möjliggör en större anpassning av produkten till varje kunds önskemål. Att somliga transformationsaktiviteter utförs av aktörer som säljer direkt till slutkund innebär att tillverkningsföretaget kan framställa mer standardiserade produkter som innan försäljningen anpassas till kundens krav. När färre varianter produceras och färre varianter behöver lagerhållas kan de logistiska kostnaderna minska. (Bucklin, 1965)

I praktiken tycks det vara en omöjlig uppgift att dra någon tydlig skiljelinje mellan vad som är tillverkningsföretag och vad som är detaljhandelsföretag (Ford, Gadde, Håkansson & Snehota, 2003, s 16). Många tillverkningsföretag säljer produkter som de köpt av andra företag och agerar då i princip som ett detaljhandelsföretag. I synnerhet legotillverkning är exempel på detta, men även vid systemförsäljning är det vanligt att andra tillverkningsföretags produkter ingår i slutprodukten. Att arbetsfördelningen mellan tillverkare, grossistföretag och detaljhandelsföretag ofta är oklar bidrar till att göra gränsdragningen vanskelig (McVey, 1960).

2.2.1. Definition av tillverkningsföretag och detaljhandelsföretag

Skillnaden mellan tillverkningsföretag och detaljhandelsföretag är således inte skarp, vilket både Alderson (1957) och Ford et al (2003) visar på. Båda typerna av företag genomför såväl transformationsaktiviteter som överföringsaktiviteter. Båda typerna av företag skapar de olika typerna av nytta, det vill säga formnytta, tidsnytta, platsnytta och ägandenyttan. Skillnaden ligger i vilka typer av aktiviteter som är centrala för företagstypernas respektive verksamheter. I tillverkningsföretag är transformationsaktiviteter mer centrala än överföringsaktiviteter. I detaljhandelsföretag är det tvärt om. Tillverkningsföretags verksamhet går framför allt ut på att skapa formnytta, men de andra nyttorna är också viktiga. Även i detaljhandelsföretag är förmågan att skapa formnytta viktig men framför allt är skapandet av tids-, plats- och ägandenyttan centrala. Ytterligare en komplikation när det gäller att skilja företagstyperna åt är att företag samtidigt kan agera både som tillverkningsföretag, grossistföretag och

detaljhandelsföretag. Vanligare är att företag agerar som både grossistföretag och detaljhandelsföretag. Exempel på detta ser man ofta inom dagligvaruhandeln men det förekommer även inom andra sektorer som till exempel järnhandeln.

För att, trots svårigheterna, definiera ”detaljhandelsföretag” så som begreppet används i denna avhandling fastslås att med ”detaljhandelsföretag” avses ett företag eller en del av ett företag, där uppgifterna att skapa tid-, plats-, och ägandenyttan samt att tillhandahålla ett sortiment som kunderna efterfrågar står i fokus. Detaljhandelsföretagets sortiment är ett viktigt konkurrensmedel i sig. Det är till stora delar sortimentet som lockar kunden till butiken och det är sortimentet som visar vilken typ av detaljhandelsföretag det är (Varley, 2001, s 9). Somliga detaljhandelsföretag erbjuder till exempel både producentmärkesvaror, PMV, och egna märkesvaror, EMV, i sitt sortiment, en del erbjuder bara PMV och andra bara EMV. Detaljhandelsföretagets försäljning sker direkt till konsumenter, det vill säga utan ytterligare mellanhänder. I detaljhandelsföretag är överföringsaktiviteter centrala, men där förekommer också viktiga transformationsaktiviteter.

I analogi med detta definieras tillverkningsföretag som företag, eller delar av företag, där uppgifterna att utföra transformationsaktiviteter och skapa formnyttan står i fokus. Även för tillverkningsföretag utgör sortimentet en viktig fråga. Tillverkningsföretagets sortiment är ofta ett resultat av kundernas direkt uttalade efterfrågan, i kombination med vad den tillgängliga produktionsapparaten medger. En förändring av tillverkningsföretagets syn på sortimentsuppbyggnad tycks emellertid ske i takt med att de i ökad grad ”outsourcar” produktion till andra företag. I och med detta minskar beroendet av att själv kontrollera de produktionsprocesser som medger produktion av nya produkter. Möjligheten att skapa ett sortiment på sätt som liknar detaljhandelsföretagets har därmed ökat. Skillnaderna mellan hur de två företagstyperna utformar sitt sortiment lär dock kvarstå. Tillverkningsföretag kommer inte att skapa sitt sortiment genom att i första hand ”välja ut” produkter hos sina leverantörer på samma sätt som detaljhandelsföretag gör. I första hand kommer de även fortsättningsvis att tillverka de produkter som de erbjuder i sitt sortiment, därav benämningen ”tillverkningsföretag”. Tillverkningsföretag säljer sina produkter till grossister, detaljister eller andra företag, dock i regel inte till konsumenter. Även tillverkningsföretag skapar tid-, plats och ägandenyttan men dessa nyttor är mindre centrala än formnyttan.

Tabell 2.2. Viktiga likheter och skillnader mellan detaljhandelsföretag och tillverkningsföretag.

	<i>Detaljhandelsföretag</i>	<i>Tillverkningsföretag</i>
Huvudsakliga aktiviteter	Överföringsaktiviteter, t ex - Inköpsaktiviteter - Försäljningsaktiviteter Transformationsaktiviteter, t ex - Utveckling av sortimentet	Transformationsaktiviteter, t ex - Produktionsaktiviteter - Utvecklingsaktiviteter
Fokus	Skapa tids-, plats- och ägandenyttan. Tillhandahålla ett sortiment.	Skapa formnyttan. Tillhandahålla ett sortiment.
Kunder	Konsumenter.	Grossister, detaljister och andra företag.

I detta avsnitt har några viktiga likheter och skillnader mellan tillverkningsföretag och detaljhandelsföretag utretts. Dessa återfinns i tabell 2.2. Insikter om dessa likheter och skillnader kommer att beaktas vid diskussionen i kapitel 4 då propositioner rörande EMV-handlares involvering av leverantörer i produktutvecklingsprocessen utvecklas. I nästa avsnitt avhandlas vad som kännetecknar och påverkar produktutvecklingsprocesser oavsett vilken typ av aktör det är som genomför dem.

2.3. Produktutvecklingsprocessen⁶

I produktutvecklingslitteraturen finns olika definitioner på begreppet ”produktutveckling”. Somliga är vida och omfattar de marknads-, produkt-, och produktionsinriktade aktiviteter som leder till att nya eller förändrade produkter kommer ut på marknaden (Sjöström & Wahlbin, 1991, s 15; Ulrich & Eppinger, 1995). Andra definitioner är mindre omfattande och inkluderar inte produktion och marknadsföring av produkten (Lanigan, 1992, s 93; Omsén 1992, s 24). Produktutvecklingsaktiviteter utvecklar och/eller kombinerar resurser och/eller aktiviteter på nya sätt. De produktutvecklingsaktiviteter som utförs i en aktivitetskedja för att utveckla en förändrad eller ny produkt utgör en ”produktutvecklingsprocess”. En produktutvecklingsprocess definieras därför som: ”en aktivitetskedja som utförs för att en ny eller förändrad produkt ska kunna introduceras på marknaden”. För att utveckla produkter

⁶ Delar av texten i detta avsnitt är hämtad från Bjerhammar (2000).

vars egenskaper till stora delar bestäms av produktionsprocessen, måste själva produktionsprocessen utvecklas. Detta kan ställa krav på att nya metoder och tekniker utvecklas varför processutveckling kan utgöra en viktig del i produktutvecklingsprocessen.

När man studerar produktutvecklingslitteratur framgår det att produktutveckling ofta genomförs i projekt (se till exempel Ayas, 1996 samt Wheelwright och Clark, 1992), det vill säga som en temporär aktivitetskedja. Begreppet ”projekt” kan tolkas på åtminstone två sätt. Det ena fokuserar på ”genomförandet av ett uppdrag”, det vill säga genomförande av en temporär aktivitetskedja. Det andra fokuserar på det ”resultat som förväntas av projektet” (Berggren & Lindkvist, 2001, s 16) vilket innebär att man fokuserar på den resurs som utvecklingen leder fram till. I denna studie är det ”genomförandet av ett uppdrag” som står i fokus eftersom vi här studerar hur företag samordnar sina utvecklingsaktiviteter med en annan aktör. Därför definieras projekt på följande sätt: ”ett uppdrag som ska vara klart efter en viss tid, med ett visst specificerat innehåll, och med hjälp av en klart avgränsad budget” (Berggren & Lindkvist, 2001, s 17). Produktutvecklingsprojekt som genomförs i samarbete med leverantören benämns i denna avhandling ”produktutvecklingssamarbete”.

Som nämndes ovan innebär produktutveckling att en ny eller förändrad produkt ska kunna introduceras på marknaden. En produkt kan vara ”ny” på olika sätt. Den kan vara ny för företaget och den kan vara ny för marknaden. Detta kan illustreras i en matris som lånat drag från Ansoffs produkt/marknadsmatris, se figur 2.5 (Griffin & Page, 1996, s 481). På vilket sätt en produkt är ny kan ha betydelse för utvecklingsaktiviteternas genomförande.

Erfarenhetskurvan visar att det är mer kostsamt att arbeta med sådant som det inte finns någon tidigare erfarenhet av, än med sådant som redan är väl känt (Alberts, 1989).

Utvecklingsaktiviteter som framför allt syftar till kostnadsbesparingar handlar om rationaliseringar i processer och materialval. I vissa fall innebär dessa rationaliseringar inte några nyheter för ett företag och produktutvecklingsarbetet kan bli förhållandevis enkelt. I andra fall kan de innebära att komplicerade processer ska utvecklas vilket kan ställa stora krav på företagets resurser (se till exempel Baraldi & Strömsten, 2006). Produktförbättringar kan handla om en förändrad utformning med helt nya material, vilket kan innebära att ett utvecklingsarbete måste göras inom ett område där tidigare erfarenhet saknas. Detta kan vara mer kostsamt och komplicerat än att arbeta med enbart kända material och processer. Mer komplicerat kan det vara att utöka sortimentet om det gäller produkter som framställs av material och i processer som bara delvis är kända av företaget. När utvecklingsarbetet ställer

krav på produkt- eller processtekniker som är nya, komplexa och/eller förändras mycket snabbt råder "teknisk osäkerhet" (Ragatz, Handfield & Petersen, 2002; Lakemond, Berggren & van Weele, 2006). Under sådana omständigheter blir utvecklingsaktiviteterna än mer resurskrävande än i de tidigare fallen. Om produkten dessutom är helt ny även för marknaden, kompliceras arbetet med att marknadsföra produkten eftersom det alltid är svårt att introducera nya produkter på en marknad där kunderna redan tidigare använder sig av fungerande lösningar. Det kan alltså vara mindre krävande och kostsamt att rationalisera tillverkningen och förbättra befintliga produkter än att utveckla helt nya produkter. Ju högre upp och ju längre "åt höger" i matrisen i figur 2.5 som utvecklingsprojektet kan placeras desto mindre erfarenhet finns, vilket kan innebära en svårare och mer kostsam utvecklingsprocess.

		Nyhetsnivå för marknaden		
		Låg		Hög
Nyhetsnivå för företaget	Hög	Nytt för företaget		Världsnvyhet
		Produktförbättringar	Utöka sortimentet	
	Låg	Kostnadsbesparingar	Ompositionering	

Figur 2.5. Olika sätt varpå en produkt kan vara "ny". (Källa: Griffin & Page, 1996, s 481. Författarens översättning.)

Man kan betrakta en produkt ur ett produkttekniskt eller ett processtekniskt perspektiv. Det produkttekniska perspektivet innebär att man ser produkten som ett erbjudande som ska lösa kundens problem. Med detta perspektiv kan man beskriva en produkt i flera olika nivåer: kärnprodukt, grundläggande produkt, förväntad produkt, utvidgad produkt och potentiell produkt (Axelsson & Agndal, 2005, s 170; Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, s 506). Kärnprodukten är den kärnnytta som produkten ska ge kunden, till exempel att mätta, släcka törsten, värma och så vidare. Den grundläggande produkten är en faktisk produkt, till exempel potatis, vatten, filter och så vidare. Nästa nivå är förväntad produkt; vi förväntar oss att potatisen håller en viss kvalitet, att vattnet ser fräscht ut och att filtern inte sticks och så vidare. Den fjärde nivån är utvidgad produkt. Denna nivå anger vad kunden får utöver det som den har anledning att förvänta sig. Det är på denna nivå som huvuddelen av konkurrensen äger rum. Den femte nivån, potentiell produkt, rymmer framtida utvecklingsmöjligheter. Det är på denna nivå som produktutvecklingsarbetet äger rum. Att se

på produkter ur ett produkttekniskt perspektiv är centralt vid bestämning av vilka nya eller förändrade produkter som ska ingå i ett sortiment.

Det processtekniska perspektivet ligger till grund för utveckling av den produktionsprocess som ska tillverka de nya eller förändrade produkterna. Det innebär att man ser till produktens tekniska utformning, vilka delar och material den består av samt hur den produceras. Båda perspektiven förekommer samtidigt men i varierande grad vid utveckling av en produkt.

För att utveckla produkter med utgångspunkt i ett produkttekniskt perspektiv krävs ett marknadskunnande, det vill säga en kunskap om och förståelse för kundens problem eller behov. I analogi med detta resonemang krävs ett kunnande om produktionsprocesser, det vill säga en viss produktionsteknik, för att utveckla produktionsprocessen. Det behöver inte betyda att aktören också måste ha förmåga att faktiskt utföra dessa aktiviteter. Man kan tänka sig att kunder, konsulter eller andra personer som inte själva arbetar på företag med egen produktion har sådant kunnande om produktionsprocesser. Slutsatsen är att det krävs både produkt- och produktionsteknik för att genomföra hela produktutvecklingsprocessen.

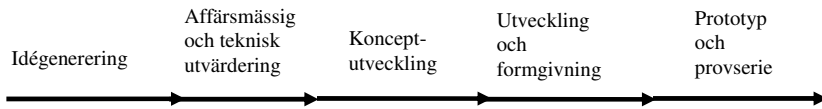
En produktutvecklingsprocess kan ofta vara mycket komplicerad och omfatta många olika aktiviteter som utförs av flera olika aktörer. Mycket förenklat kan en sådan process dock illustreras som i figur 2.6. I figuren börjar processen med idégenerering. Denna kan vara ett resultat av eller ingå i arbetet med att utforma ett attraktivt sortiment och kan göras utifrån ett produkttekniskt perspektiv. Om produkten inte finns tillgänglig hos någon leverantör, om den således inte kan "väljas ut", kan det bli aktuellt för företaget utveckla den nya produkten. Innan ett företag fortsätter med det, kan det göra en affärsmässig och teknisk bedömning av själva idén. Då utreds om produkten kan utvecklas inom ramen för tillgängliga resurser och om marknaden för den är tillräckligt stor. I en tidigare studie har tre olika typer av produktutveckling som är intressanta i detta avseende identifierats. Dessa är "låsande produktutveckling", "öppnande produktutveckling" och "enkel produktutveckling" (Bjerhammar, 2000; Bjerhammar & Elbe, 2008). Vid låsande produktutveckling handlar det om produktutveckling som innebär att stora investeringar måste göras och där låsningar rörande det framtida produktbudet uppstår på grund av att produktionsutrustningens anpassbarhet till ett brett produktsortiment blir begränsad. Detta förhållande är vanligt inom processindustrin där en stor del av det tekniska kunnandet är inbyggt i produktionsanläggningen och den färdiga produktens egenskaper bestäms av

produktionsprocessen. När den befintliga produktionsprocessen inte kan anpassas så att den önskade produkten kan framställas i den, medför produktutveckling att stora kostnader måste läggas ner på processutveckling och att investeringar i anläggningar måste genomföras. De investeringar som då genomförs kommer att få konsekvenser för den del av den framtida verksamhet som är beroende av produktionsanläggningen. Om produktionsanläggningen inte kan anpassas efter olika krav bidrar den till att begränsa eller "låsa" företagets produktionsförmåga och kommer i framtiden att utgöra ett hinder för produktutveckling och upptagande av nya produkter i produktionen. (Bjerhammar, 2000; Bjerhammar & Elbe 2008).

I den andra typen av produktutveckling, "öppnande produktutveckling" är de investeringar som görs också stora. Denna typ av produktutveckling får dock andra konsekvenser än den låsande produktutvecklingen genom att denna typ av produktutveckling snarare bidrar till att öka flexibiliteten och anpassbarheten hos produktionsanläggningen än begränsar den som den "låsande" gör. Den öppnande produktutvecklingen kan således innebära möjlighet att erbjuda ett utökat produktutbud.

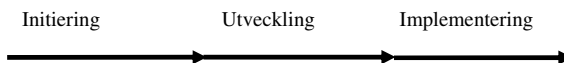
Den tredje typen av produktutveckling, som kallas "enkel produktutveckling", utgörs av utvecklingsprojekt som kan genomföras utan att omfattande investeringar i produktionsutrustning måste göras och utan att innebära någon begränsning för det framtida produktutbudet. Denna typ av produktutveckling är "enkel" så till vida att den kan genomföras inom ramen för den befintliga produktionsutrustningen och att man för dessa därför inte behöver ta ställning till projektens konsekvenser avseende investeringar och framtida låsningar.

Den affärsmässiga och tekniska utredningen, där det klargörs om låsande, öppnande eller enkel produktutveckling blir aktuell, innebär att både ett produkt- och processtekniskt perspektiv tillämpas. Beroende på utredningens slutsatser kan företaget antingen avsluta produktutvecklingsprocessen eller fortsätta. I det senare fallet kan ett produktkoncept skissas fram, vilket innebär att en mer konkret bestämning av vilka egenskaper den tänkta produkten ska ha kan utarbetas (Krischnan & Ulrich, 2001). Här är det produkttekniska perspektivet viktigt. Därpå kan utveckling och formgivning komma att utföras, vilket innebär att produktens slutliga utseende definieras och material och produktions sätt utvecklas. Slutligen kan en prototyp och en första provserie framställas. Under de två sista aktiviteterna är det processtekniska perspektivet mer centralt.



Figur 2.6. En typisk aktivitetskedja vid produktutveckling (Bearbetning och delar av Monczka, Handfield, Scanell, Ragatz & Fraye, 2000, s. 9, förf. översättning)

Denna beskrivning av produktutvecklingsprocessen ger intryck av att de beskrivna aktiviteterna alltid ingår i aktivitetskedjan och att de gör det i den nämnda ordningen. Så är inte fallet. Ett alternativt sätt att beskriva aktivitetskedjan på är att dela in den i de tre aktiviteterna initiering, utveckling och implementering (Aune & Gressetvold, 2007 med referens till Utterback, 1994; Handfield, Ragataz, Petersen & Monczka, 1999). Denna indelning är inte lika detaljerad och ger större frihet att beskriva olika produktutvecklingsprocesser, se figur 2.7. Initieringsfasen omfattar planeringsstadiet vilket kan inkludera aktiviteterna idégenerering, affärsmässig och teknisk utvärdering samt konceptutveckling som enligt figur 2.6 ovan. Utvecklingsstadiet omfattar framtagandet av den fysiska produkten, det vill säga utveckling och formgivning, medan implementeringsstadiet omfattar de aktiviteter som krävs för att avsluta produktutvecklingsprocessen.



Figur 2.7. Faser i produktutvecklingsprocessen

Ofta är utvecklingsprocessen väsentligt mer komplicerad än vad som har framgått av diskussionen ovan. En produkt som ska tillverkas av många olika råvaror, delar och komponenter är komplex till sin struktur. Om samtliga ingående delar eller komponenter i en komplex produkt ska utvecklas innebär det en mer komplex situation än om bara någon enstaka del eller komponent behöver utvecklas eller om utvecklingsarbetet handlar om en produkt med enklare struktur. Om det är olika aktörer som ska utveckla de olika delarna och/eller komponenterna, kompliceras situationen ytterligare eftersom flera aktörers aktiviteter i så fall måste samordnas (von Corswant, 2003).

I princip handlar det om två typer av komplexitet; komplexa produkter och komplex produktutveckling. Produktens komplexitet har att göra med produktens utformning medan produktutvecklingens komplexitet har att göra med hur många olika aktiviteter som utförs och på vilka sätt de är beroende av varandra, samt hur många olika aktörer som medverkar. Ju fler aktiviteter och aktörer som är involverade och ju starkare beroendet mellan deras respektive aktiviteter är, desto mer komplex är produktutvecklingen⁷. När aktiviteterna är beroende av varandra kan det finnas anledning att samordna dessa eftersom det annars finns risk att de utförs i en ordning som leder till att projektet inte går att genomföra. I följande avsnitt diskuteras olika sätt varpå denna samordning kan ske.

2.3.1. Samordning av produktutvecklingsprocessens aktiviteter

De aktiviteter som genomförs inom ett produktutvecklingsprojekt är mer eller mindre beroende av varandra. Thompson (1967, s 54) diskuterar, med utgångspunkt i Marchs och Simons (1958) arbete, tre olika typer av beroendeförhållanden mellan aktiviteter. Dessa är "delat beroende"⁸ (*pooled interdependence*), "serieberoende" och "ömsesidigt beroende". Vid "delat beroende" bidrar varje aktör med sina aktiviteter till helheten, samtidigt som den får stöd av helheten. Ett sådant beroende uppstår i de fall då varje aktör på något sätt är beroende av att de andra aktörerna utför sin del av aktiviteterna. Skulle någon annan aktör misslyckas med sin del så skulle det innebära att den egna insatsen blev värdelös eftersom det önskade resultatet inte kunde uppnås. Det handlar således om ett indirekt beroende. Det betyder att alla aktörer som deltar i en aktivitetskedja, som en produktutvecklingsprocess, är beroende av att de övriga aktörerna genomför de uppgifter som de har fått sig tilldelade (Thompson, 1967, s 54).

När flera aktörer är involverade i en aktivitetskedja kan det förhålla sig så att den ena aktörens aktiviteter måste föregå den andra aktörens. I ett sådant fall föreligger ett "serieberoende" (Thompson, 1967, s 55). Ett exempel på detta föreligger när en aktör måste slutföra formgivningsaktiviteter innan nästa aktör kan fortsätta utvecklingsarbetet med att prova lämpliga material för den nya formgivningen. För att förkorta utvecklingstiden kan man, om

⁷ "Komplex produktutveckling" är inte en motsats till "enkel produktutveckling" som diskuterades tidigare. "Enkel produktutveckling" är sådan utveckling som kan genomföras utan att stora investeringar behöver genomföras och som inte innebär någon begränsning för det framtida produktutbudet.

⁸ Översättning av begreppet i svenska upplagan.

det inte är nödvändigt att varje aktivitet är genomförd innan nästa påbörjas, låta flera aktiviteter utföras samtidigt eller delvis samtidigt, så kallad *concurrent engineering*. Detta innebär att olika aktiviteter kommer att överlappa varandra. I ett sådant samarbete måste aktiviteterna vara särskilt väl anpassade till varandra.

Den tredje typen av beroendeförhållande, ”ömsesidigt beroende”, föreligger om den ena aktörens aktivitet är en förutsättning för att den andra ska kunna genomföra sina aktiviteter och att den senare aktörens aktiviteter är en förutsättning för att den förstnämnda ska kunna utföra sina aktiviteter (Thompson, 1967, s 51).

Thompson (1967, s 55) utgår från March och Simons (1958) arbete och kommer fram till att varje typ av beroende kräver sin samordningsform. Vid ”delat beroende” interagerar aktörerna endast vid enstaka tillfällen. Utan återkommande interaktion är det inte troligt att aktörerna anpassar sig till varandra spontant. Därför är samordningsformen ”standardisering” mest lämplig vid denna typ av beroende. Standardisering innebär att bestämda regler och rutiner styr och begränsar de involverade aktörernas handlande. Ett exempel på tillämpning av denna samordningsform är att arbeta med moduler med väl definierade gränssnitt.⁹ Ett sådant arbetssätt innebär att varje aktör ”gör sitt”. Den vet hur den ska handla och vilket resultat den ska åstadkomma samtidigt som den inte behöver ha kännedom om vilket det tänkta slutresultatet är eller vad andra aktörer som arbetar med andra moduler gör.

När beroendet har karaktären ”serieberoende” är ”samordning genom planering” en lämpligare samordningsform. En sådan samordning innebär att ett tidschema får styra de olika aktiviteterna. När en aktör har utfört sin aktivitet tar nästa aktör vid och interaktion kommer att äga rum mellan aktörerna vid dessa tillfällen. Hur aktiviteterna fördelas mellan aktörerna kommer att avgöra vid hur många tillfällen under aktivitetskedjans genomförande interaktion kommer att äga rum mellan aktörerna.

⁹ Telefonaktiebolaget Ericssons telefonstation av typen AXE, som introducerades på marknaden på 1970-talet, var uppbyggd enligt ett funktionsmodulärt system vilket omfattade både hårdvara och mjukvara. Detta system innebar att samtliga moduler hade väl definierade gränssnitt. Detta var en viktig konkurrensfördel eftersom det innebar att man kunde lägga till och ta bort funktioner (både hårdvara och mjukvara) utan att hela telefonstationen måste programmeras om eller att andra funktioner påverkades. Konkurrenternas princip kallades ”spaghetti programmering” eftersom varje förändring påverkade hela systemet.

Den tredje formen av beroende, ”ömsesidigt beroende”, innebär att aktörerna måste anpassa sig till varandras aktiviteter och att aktiviteterna samordnas på ett naturligt sätt genom ”ömsesidig anpassning” (Thompson, 1967, s 56).

I tabell 2.3 illustreras vilken samordningsform som enligt Thompson (1967) är lämpligast vid olika typer av beroende.

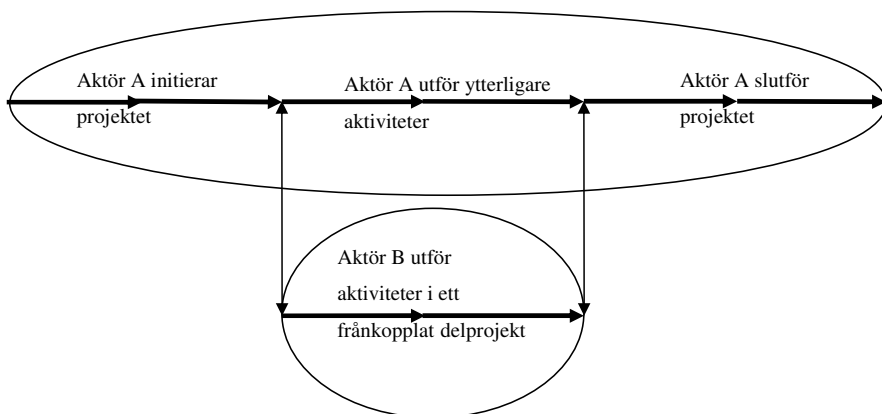
Tabell 2.3. Olika typer av beroende mellan aktiviteter, samordningsform och interaktionsgrad

	Delat beroende	Serieberoende	Ömsesidigt beroende
Karaktäristika	Var och en kan arbeta på sitt håll	Den ena aktörens aktivitet måste föregå nästa aktörs aktivitet	Aktiviteternas output är input för varandra
Samordningsform	Standardisering	Planering	Ömsesidig anpassning

Thompsons diskussion utgår från att aktiviteterna utförs internt, inom en och samma organisation. I föreliggande studie utförs aktiviteterna i olika organisationer, där den ena är leverantör till den andra. Det krävs således en interorganisatorisk samordning mellan det egna företagets och leverantörens produktutvecklingsaktiviteter.

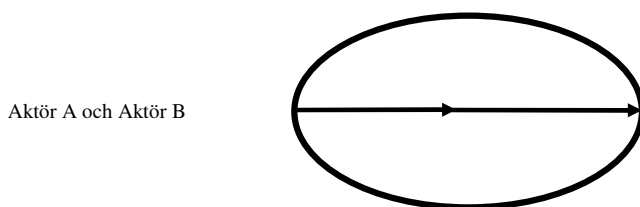
Lakemond, Berggren och van Weele (2006) har studerat olika former för sådan samordning varvid tre olika former kunde identifieras: samordning genom uppdelning av aktiviteterna i ”frånkopplade delprojekt”, ”integrativ samordning” och ”ad-hoc samordning”.

När ”delat beroende” råder kan aktiviteterna dela upp i ”frånkopplade delprojekt”. Aktiviteterna genomförs då självständigt av respektive aktör, varför interaktionen mellan dem blir begränsad. Ett exempel på detta visas i figur 2.8 nedan. I exemplet är det aktör A som initierar och slutför projektet. Aktör B genomför aktiviteter i ett frånkopplat projekt. Interaktion sker bara i samband med att aktör B ska påbörja eller har genomfört de aktiviteter som ingår i delprojektet.



Figur 2.8. Aktiviteter utlagda i ett frånkopplat delprojekt. Enkelriktade pilar symboliserar utvecklingsaktiviteter (transformationsaktiviteter). Dubbelriktade pilar symboliserar interaktion (överföringsaktiviteter).

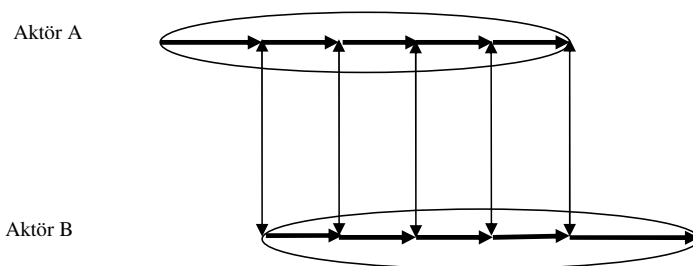
”Integrativ samordning” innebär att aktiviteterna utförs av aktörerna gemensamt eller i nära interaktion och med ett kontinuerligt informationsutbyte. Denna samordningsform torde vara mest adekvat vid ömsesidigt beroende och serieberoende. För det speciella projektet – eller delar av projektet – blir gränserna mellan de aktuella aktörerna otydliga, eftersom aktörerna agerar som en gemensam aktör, se figur 2.9 där två aktörer genomför en aktivitet integrativt.



Figur 2.9. Två aktörer utför aktiviteter integrativt. Detta markeras genom att ellipsens omkrets är fet. Varje enkelriktad pil symboliserar utvecklingsaktiviteter (transformationsaktiviteter).

Den tredje formen, ”ad hoc-samordning”, innebär att det inte sker någon planerad interaktion utan att den ena aktören kontaktar den andra bara när och om det uppstår ett behov av det. Denna samordningsform kan tillämpas när det är okänt vilket beroende som finns mellan

aktörernas aktiviteter eller när det saknas anledning att planera deras samordning. Likaså borde den vara aktuell även när utvecklingsaktiviteter läggs ut i frånkopplade delprojekt om aktörerna behöver konsultera varandra i olika frågor. Detta illustreras i figur 2.10.



Figur 2.10. Efter det att ett projekt har initierats av aktör A genomför både aktör A och aktör B aktiviteter där interaktion äger rum *ad hoc*. Enkelriktade pilar symboliserar utvecklingsaktiviteter (transformationsaktiviteter). Dubbelriktade pilar symboliserar interaktion (överföringsaktiviteter).

De olika samordningssätten kan förekomma inom samma projekt. Till exempel kan integrativ samordning av vissa aktiviteter förekomma samtidigt som andra utvecklingsaktiviteter kan kopplas från i delprojekt, om det inte är nödvändigt att alla delar av utvecklingsarbetet utförs på ett integrativt sätt. (Lakemond, 2001, s 206)

2.3.2. Sammanfattning av viktiga egenskaper hos produktutvecklingsprojekt

Diskussionen i detta avsnitt har rört sig inom tre olika dimensioner. Den första dimensionen handlade om nyhetsnivån hos den produkt som utvecklas. Denna diskussion visade att det framför allt är aktörens tidigare erfarenhet av att genomföra de aktuella aktiviteterna, samt dennes tillgång till de resurser som krävs som har betydelse för produktutvecklingsprojektets genomförande. Den centrala frågan är således i vilken grad de resurser som produktutvecklingsprojektet ställer, matchar de resurser som aktören kontrollerar. Ju högre grad av överensstämmelse mellan krav på och tillgång till resurser, desto mindre resurser borde krävas för att mobilisera resurser och samordna aktiviteter.

Den andra dimensionen som diskuterades är vilka krav produktutvecklingen ställer på processutveckling och vilka konsekvenser detta kan få för produktutvecklingen. En fråga som

aktualiserades i detta sammanhang är vilken typ av produktutveckling som är aktuell, om den innebär låsande, öppnande eller enkel produktutveckling. Om den innebär låsande processutveckling är det som regel mindre intressant att genomföra utvecklingsprojektet eftersom det innebär låsningar för framtida produktutbud. Det finns alltså anledning att anta att en tillverkare undviker att delta i produktutvecklingsprojekt som innebär låsande produktutveckling. Öppnande produktutveckling är mer intressant för tillverkaren eftersom det öppnar för nya möjligheter vad gäller produkter och marknader, men det ställer samtidigt krav på att stora investeringar görs. Den tredje typen av produktutveckling är ”enkel” produktutveckling” vilken innebär att den befintliga produktionsutrustningen kan utnyttjas även för att framställa den nya produkten. Denna typ av utveckling ställer således inte stora krav på att resurser investeras i processer och innebär heller inga låsningar. Vilken typ av produktutveckling som är aktuell har således betydelse för aktörernas benägenhet att genomföra produktutvecklingen. Det har också betydelse för hur stor del av utvecklingsaktiviteterna som ägnas åt processutveckling.

Den tredje dimensionen som diskuterades är produktens och produktutvecklingsstrukturens komplexitet. Produkter är olika komplexa, det vill säga att de består av olika många komponenter, delar och system. Ju fler komponenter, delar och system som ingår i produkten, desto mer komplex är den. Ju fler av dessa komponenter, delar och system som ska utvecklas och ju mer beroende de är av varandra, desto mer komplext blir produktutvecklingsprojektets struktur. Även antalet aktörer som är involverade i ett produktutvecklingsprojekt har betydelse för produktutvecklingens komplexitet; ju fler aktörer desto mer komplex produktutveckling.

Följande egenskaper hos produktutvecklingsprojekt tycks således ha särskilt stor betydelse för hur produktutvecklingsaktiviteterna genomförs:

- I vilken grad de resurser som produktutvecklingsprojektet ställer, matchar de resurser som aktören kontrollerar.
- Vilken typ av produktutveckling som är aktuell.
- Produktutvecklingens komplexitet och beroendet mellan aktiviteterna.

I nästa avsnitt diskuteras olika skäl till att företag involverar leverantörer i produktutvecklingsprocessen, vilka konsekvenser det kan ha för köparföretaget att involvera

dem i denna process samt olika faktorer som kan ha betydelse för hur företags produktutvecklingssamarbete med leverantörer kan gå till.

2.4. Att involvera leverantörer i produktutvecklingsprocessen

Produktutveckling kräver resurser, vilket betyder att resursmobilisering är ett viktigt inslag i utvecklingsprocessen. Eftersom resurserna är begränsade torde det vara angeläget för varje företag, oavsett om det är ett tillverkningsföretag eller en EMV-handlare, att fokusera på aktiviteter som ligger i linje med den egna valda strategin i stället för att splittra sina resurser genom att använda dem för att utföra andra aktiviteter. Av den anledningen kan det bli angeläget att utbyta resurser med företag vars resurser kompletterar de egna (Håkansson, 1987, s 3-5). För att kunna genomföra de utvecklingsaktiviteter som krävs, givet de egenskaper produktutvecklingsprojektet har, gäller det därför att matcha det egna företags förmågor¹⁰, det vill säga kunskap, erfarenhet och skicklighet och andra resurser med en samarbetspartner vars produkt- och processteknik kompletterar köparföretaget på ett lämpligt sätt. Här är utvecklingsaktiviteternas ”likhet” och ”olikheter” viktiga aspekter (Richardson, 1972, s 889). Aktiviteter som ställer samma krav på aktörens förmågor klassas av Richardson som ”liknande aktiviteter” (*similar activities*). ”Icke liknande aktiviteter” (*dissimilar activities*) är aktiviteter som ställer andra, icke liknande, krav på förmåga. Mest lämpad att utföra en aktivitet är enligt Richardson (1972, s 888) den som har adekvat förmåga.

Att ett företag involverar leverantörer i produktutvecklingsprocessen kan innebära olika saker; att de förmågor som leverantörer kan bidra med integreras i produktutvecklingen (Dowlatsahi, 1999) eller att leverantörer bidrar med information och/eller deltar i det beslutsfattande som det innebär att genomföra eller underlätta utvecklingsprocessen (Handfield et al, 1999). Det kan också innebära att leverantören utför aktiviteter för köparens räkning och tar på sig ansvar för att utveckla en avgränsad del, en hel process eller tjänst (van Echtelt, Wynstra, van Weele & Duysters, 2008, s 182). van Echtelt, et al (2008, s 182) uttrycker det på följande vis:

¹⁰ Som tidigare nämnts i en fotnot använder Richardson det engelska begreppet *capability* som omfattar betydelsen av begreppen ”*knowledge, experience* och *skills*”. *Capability* har här översatts till ”förmåga” och omfattar betydelsen av begreppen kunskap, erfarenhet och skicklighet.

“Supplier involvement refers to the resources (capabilities, investments, information, knowledge, ideas) that suppliers provide, the task they carry out and the responsibilities they assume regarding the development of a part, process or service for the benefit of a buyer’s current or future development project.”

Denna definition verkar stämma överens med den som övriga författare inom området ansluter sig till. Vad gäller användbarheten av denna definition i föreliggande studie finns det anledning att göra en anmärkning. Definitionen förutsätter att leverantören utvecklar en del av en produkt, “*a part*”, inte en hel produkt. I denna studie är det leverantörens medverkan vid utvecklingen av hela, det vill säga den kompletta produkten, inte bara delar, som står i fokus. Det finns alltså en diskrepans mellan den uppgift som leverantörerna antas ha i litteraturen och den som studeras i denna avhandling. Ytterligare en avvikelse är att forskningslitteraturen förutsätter att det är det köpande företaget som ska tillverka den produkt som utvecklas i produktutvecklingsarbetet. I denna studie är det leverantören som ska producera den utvecklade produkten. En viktig fråga är vilka konsekvenser dessa skillnader gällande vad som utvecklas (en del av en produkt eller en komplett produkt) och vem som ska tillverka den utvecklade produkten, har för den befintliga forskningens relevans.

Att produktutveckling äger rum i samarbete med leverantörer kan ibland vara helt avgörande för att produktutvecklingen alls ska kunna genomföras (von Corswant & Tunälv, 2002, s 259). En av de främsta anledningarna till att ett företag väljer att genomföra produktutvecklingsaktiviteter i samarbete med sina leverantörer är att detta är det enda sättet varpå det kan få tillgång till leverantörens produktutvecklingsförmåga (Håkansson & Eriksson, 1993, s 7). Ett annat skäl till att genomföra produktutvecklingsaktiviteter i samarbete med leverantörerna är att produkterna ska framställas av delar och komponenter från flera olika leverantörer. Då måste även dessa leverantörers produkter utvecklas varför leverantörerna involveras i produktutvecklingsprojektet (Burt & Soukup, 1985; Wyatt, Evans, Johnson, Jukes & Foxley, 1997) vilket leder till en komplex produktutvecklingsstruktur (se resonemanget under ”produktutvecklingsprocessen”).

Att involvera leverantörer i sitt produktutvecklingsarbete kan leda till effektivitetsvinster genom att företaget får tillgång till leverantörens produktutvecklingsförmåga i form av kunskap om produktutveckling och produktionsprocesser, tekniker, lokaler, testutrustning eller information (Littler, Leverick & Bruce, 1995). Företaget behöver i så fall inte själv

mobilisera de resurser som därmed blir tillgängliga. Detta kan leda till lägre materialkostnader, bättre produktkvalitet samt kortare utvecklingstid (se till exempel Ragatz, Handfield & Petersen, 2002). Dyer (1996) redovisar en studie¹¹ som visar att fordonstillverkaren Chrysler blev mer effektiv när den började arbeta på ett helt nytt sätt. I stället för att spela ut leverantörerna mot varandra, anammade den delar av den japanska filosofin rörande sättet att samarbeta med sina leverantörer. Detta innebar bland annat att den började involvera sina leverantörer i produktutvecklingsarbetet. Förklaringen till att Chryslers produktutveckling blev väsentligt mer effektiv efter förändringen uppges vara att när leverantörerna och köparföretaget söker lösa problem gemensamt kan de arbeta fram lösningar som gynnar båda och att leverantörernas kompetens bättre kan tas tillvara när köparen lyssnar på deras förslag på nya lösningar.

Det finns även nackdelar med att samarbeta. Littler, Leverick och Bruce (1995, tab 5) har genomfört en studie bland tillverkare av informations- och kommunikationsprodukter i Storbritannien. Av de 106 företag som svarade på den enkät som användes i studien menade 40 % att nackdelarna med att samarbeta var större än fördelarna. En förklaring till detta var att företagets unika kompetens och erfarenhet kunde komma andra aktörer till godo på ett icke avsett sätt. En annan förklaring var att när en annan aktör är involverad ökar risken att en del av kontrollen över processen går förlorad. En tredje förklaring var att samarbetet i sig tog stora resurser i anspråk.

Det finns forskning som tyder på att produktutvecklingsprocessen accelereras endast då det handlar om mogna marknader och när produktutvecklingsprocessen är väl definierad (se till exempel Eisenhardt & Tabrizi, 1995). Detta förklaras med att när osäkerheten är stor på grund av att den tekniska utvecklingen går snabbt, är det svårt att förutse vilka aktiviteter som ska utföras och därför resurskrävande att samordna ett samarbete.

En slutsats av detta är att det finns både fördelar och nackdelar med att genomföra produktutveckling i samarbete med leverantörerna. Till fördelarna hör att produktutvecklingssamarbete kan resultera i lägre kostnader, kortare utvecklingstider och bättre kvalitet. Utsikten att uppnå dessa effekter kan vara en viktig pådrivande faktor för att

¹¹ Studien genomfördes 1993-1996 varvid 13 personer i ledande befattning på Chrysler och 33 hos leverantörerna intervjuades.

genomföra produktutvecklingen i samarbetsform. Om produktutvecklingsprojektet är komplext till sin struktur blir det mer eller mindre nödvändigt att göra det. Bland nackdelarna med att utföra produktutveckling i samarbete hör att företagets unika kompetens kan komma att utnyttjas av den andra aktören på ett inte önskvärt sätt, att köparföretaget kan förlora kontrollen över processen samt att utvecklingssamarbetet kräver stora resurser.

En annan slutsats är att ett företag, för att uppnå de önskade fördelarna med att genomföra ett produktutvecklingsprojekt i samarbete med en annan aktör, med fördel kan välja en samarbetspartner som kontrollerar resurser vilka kompletterar det egna företagets och som är viktiga för produktutvecklingsprojektets genomförande. För att undvika de möjliga nackdelarna kan det i ett sådant fall vara angeläget att det finns ett gott förtroende till den aktuella samarbetspartnern.

Produktutvecklingssamarbeten genomförs i ett sammanhang, som regel inom ramen för existerande relationer. Dessa relationer kan ha pågått under lång tid innan projektet initieras och kan fortgå långt efter det att projektet avslutas (Håkansson, 1989). De aktörer som är involverade i ett projekt kan samtidigt delta i andra projekt med samma eller andra aktörer eller utföra andra löpande handlingar och aktiviteter, även sådana som ligger utanför projekten. Det betyder att företaget både måste organisera sitt engagemang i olika projekt och sköta olika löpande aktiviteter som är förknippade med leverantörsinblandning. Exempel på det senare kan vara att arbeta med att säkra och underhålla tillgången till lämpliga leverantörer. Wynstra, Weele och Axelsson (1999) har identifierat fyra ”ledningsområden” (förf översättning) som omfattar olika aktiviteter som genomförs med anledning av att leverantörer involveras i det egna företagets produktutveckling. Dessa områden är: ”utvecklingsledning”, ”ledning av leverantörsgränssnitt”, ”projektledning” och ”produktstyrning”. De olika ledningsområdena kompletterar varandra och är delvis överlappande, se figur 2.11. De representerar olika tidsperspektiv. ”Utvecklingsledning” och ”ledning av leverantörsgränssnitt” omfattar de långsiktiga frågorna medan ”projektledning” och ”produktstyrning” ägnas åt kortsiktiga frågor som har att göra med specifika projekt och som är aktuella under projektens livstid.

”Utvecklingsledning” handlar om att fatta beslut om vad som ska utvecklas internt i företaget och vad andra aktörer ska, eller kan, utveckla. Det handlar alltså i förlängningen om att ta ställning till vilka förmågor som företaget ska stärka. I utvecklingsledningen ingår också att

lägga upp riktlinjer för hur samarbetet med leverantörerna ska utformas med avseende på vad man kan förvänta sig av varandra. Slutligen ingår att informera alla som är berörda, både internt i företaget och hos leverantören, om dessa riktlinjer.

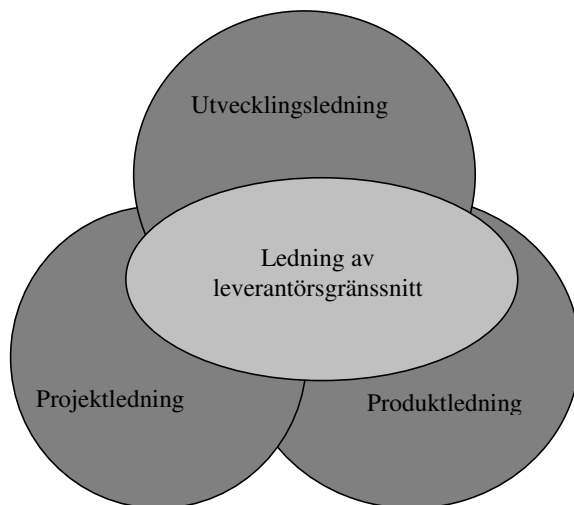
Att systematiskt bevaka leverantörsmarknaden är en av de aktiviteter som ingår i ledningsområdet ”ledning av leverantörsgränssnitt”. Det handlar om att skaffa kunskap om vilka aktörer som kan bli aktuella för olika typer av utvecklingssamarbeten. Här är de potentiella leverantörernas olika förmågor och kapacitet viktiga aspekter som ska utvärderas. En annan aktivitet som ingår i området är att närma sig lämpliga leverantörer för att förbereda båda aktörerna för ett eventuellt framtida samarbete. Ytterligare en aktivitet som ingår i området är att intressera leverantörerna för att medverka i det egna företagets produktutvecklingsaktiviteter. Dessutom ingår det att sätta sig in i hur företaget på bästa sätt kan ta tillvara de möjligheter som ett samarbete med olika leverantörer erbjuder. Ytterligare en aktivitet som detta område omfattar är att utvärdera möjliga leverantörers produktutvecklingsprocesser; på så sätt kan företaget hålla sig med en bas av möjliga samarbetspartners.

När det gäller ”projektledning” har två olika undergrupper urskiljts: projektplanering och genomförande av projekt. Innan ett projekt inleds kan det behövas en plan som fastställer vilka aktiviteter som ska genomföras, vem som ska genomföra de olika aktiviteterna och i vilken ordning de ska genomföras. För det första kan det vara lämpligt att klargöra om somliga aktiviteter eller till och med hela projektet kan, eller borde, läggas ut helt på andra aktörer. En annan aktivitet är att välja eventuella samarbetspartners för det aktuella projektet. En tredje aktivitet som ingår i projektplaneringen, är att avgöra vilka aktörer som ska genomföra vilka aktiviteter. En fjärde aktivitet är att avgöra vid vilken tidpunkt leverantören/leverantörerna ska involveras i projektet. Den sista aktiviteten ”genomförande” omfattar de samordningsaktiviteter som utförs under projektets gång.

Det fjärde och sista ledningsområdet är ”produktledning”. Wynstra, Weele och Axelsson (1999) delar upp detta område i utökande och begränsande aktiviteter. De utökande aktiviteterna syftar till att öka antalet alternativa produktspecifikationer. Projektledningen ges kunskap om vilka alternativa leverantörer, produkter och tekniker som finns tillgängliga på leverantörsmarknaden. De begränsande aktiviteterna syftar till att begränsa antalet alternativa produktspecifikationer. Här ingår till exempel att utreda hur pass tillgängliga och

produktionsvänliga olika lösningar är och vad de kommer att kosta. En annan viktig aktivitet är att hantera avvägningen mellan standardisering och heterogenisering av produkterna.

Som framgår av texten ovan går de olika ledningsområdena in i varandra. Detta illustreras i figur 2.11. Av tabell 2.4 framgår vilka aktiviteter som ingår i varje ledningsområde.



Figur 2.11. Fyra ledningsområden (Källa: Wynstra, van Weele & Axelsson 1999, fig 1, förf översättning till svenska)

Den här studien fokuserar på genomförandet av produktutvecklingssamarbeten det vill säga genomförandet av projekt. En av utgångspunkterna är att det är EMV-handlaren som leder genomförandet av produktutvecklingssamarbetet. Denna ledning återfinns i den del av tabell 2.4 nedan som behandlar ”projektledning”. Som tidigare nämnts överlappar ledningsområdena varandra. För att förstå hur produktutvecklingssamarbetet går till, kan man inte helt bortse från de andra ledningsområdena. Dessa kan ses som stödjande områden. Wynstras, Weeles och Axelssons (1999) utgångspunkt är att det är företagets inköpsfunktion som ansvarar för alla fyra ledningsområden. Det är viktigt att i detta sammanhang återigen påpeka att även personer som inte är anställda som ”inköpare” kan tillhöra ett företags inköpsfunktion. Det behöver alltså inte vara ”inköpare” som verkar inom nämnda ledningsområden.

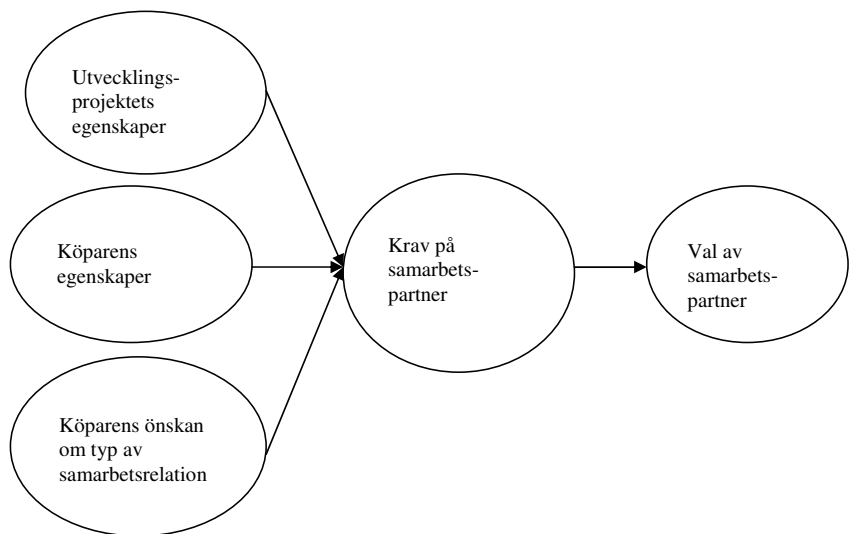
Tabell 2.4. Olika aktiviteter relaterade till olika ledningsområden (Källa: Bearbetning av Wynstra, Weggeman & van Weele, 2003, s 80, tabell 6, Revised framework)

Ledningsområde	Aktivitet
Utvecklingsledning (långsiktig)	<ul style="list-style-type: none"> - Besluta om egen teknisk utveckling eller låta andra utveckla - Formulera policies för leverantörsinblandning - Kommunicera policies internt och externt
Ledning av leverantörsgrenssnitt (långsiktig)	<ul style="list-style-type: none"> - Bevaka leverantörsmarknader - Välja samarbetspartners - Motivera val av samarbetspartners - Balansera leverantörernas tekniska förmåga - Genomföra leverantörsutvärderingar
Projektledning (kortsiktig)	<p><i>Planering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fatta specifika beslut rörande egen utveckling eller att köpa lösningen - Välja leverantörer för särskilda projekt - Besluta om hur stor del av utvecklingsarbetet som ska överlåtas på andra - Besluta om tidpunkt för leverantörens involvering <p><i>Genomförande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Samordna utvecklingsaktiviteter med leverantörer
Produktledning (kortsiktig)	<p><i>Utökande aktiviteter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Informera om nya produkter etc - Föreslå alternativa leverantörer, produkter etc <p><i>Begränsande aktiviteter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvärdera produktens formgivning vad gäller delars tillgänglighet, osv - Verka för standardisering

Wynstra, Weggeman och van Weele (2003) hade identifierat två delområden när det gäller den konkreta projektledningen. Dessa är planering och genomförande (se tabell 2.4).

Planeringen består i princip i att fatta en mängd beslut i olika frågor. En planeringsaktivitet handlar om att besluta om utvecklingsaktiviteterna ska utföras av den egna organisationen, överlåtas att utföras av en annan aktör eller genomföras i samarbete med en annan. I föreliggande studie avhandlas enbart sådan produktutveckling som sker i samarbete med en leverantör. Detta är alltså en grundläggande förutsättning för studien. Frågan har diskuterats tidigare i detta avsnitt varför den inte kommer att tas upp igen. Ett annat viktigt beslut rör, enligt Wynstras et al (2003) diskussion, tillsammans med vilken leverantör samarbetet ska genomföras. Beslutet, som kan förmodas grunda sig på vilken leverantör som anses vara mest

lämplig i sammanhanget, får betydelse för inom vilken relation produktutvecklingssamarbetet genomförs. Denna fråga är central eftersom produktutvecklingssamarbetets genomförande till stora delar torde påverkas av tillsammans med vem det genomförs. För att fatta beslut i frågan bör utvecklingsprojektets egenskaper ha betydelse eftersom dessa avgör vilka aktiviteter som måste utföras och därmed vilka förmågor och resurser som krävs. Som tidigare diskuterats antas det vara angeläget för köparen att finna en leverantör vars resurser och förmågor kompletterar de egna. Därför torde även köparens egenskaper ha betydelse för valet av leverantör. Köparen kan dessutom ha en uppfattning om vilken typ av relation som krävs. Om det till exempel handlar om en strategiskt viktig produkt kan köparen anse det vara viktigt att det finns ett stort förtroende mellan aktörerna för att produktutvecklingssamarbetet ska kunna genomföras. Detta resonemang illustreras i figur 2.12.



Figur 2.12. Faktorer som förväntas ha betydelse för val av samarbetspartner

Nästa beslut (se tabell 2.4) rör hur stor del av utvecklingsarbetet som ska överlåtas på andra aktörer, det vill säga hur ansvaret för produktutvecklingsaktiviteterna ska fördelas mellan aktörerna. Frågan handlar om vilka aktiviteter som behöver utföras och vilka resurser som krävs för detta, det vill säga produktutvecklingsprojektets egenskaper, samt om vilken aktör – det egna företaget eller leverantören – som kontrollerar dessa resurser. Som tidigare diskuterats kan man anta att leverantören kontrollerar resurser som kompletterar köparens och att den har resurser att genomföra aktiviteter som köparen saknar resurser att genomföra. För att diskutera och besluta om vilka utvecklingsaktiviteter som ska utföras av leverantören,

borde därför de resurser som aktörerna kontrollerar och de aktiviteter som de har förmåga att genomföra, vara av särskilt intresse. Detta illustreras i figur 2.13.

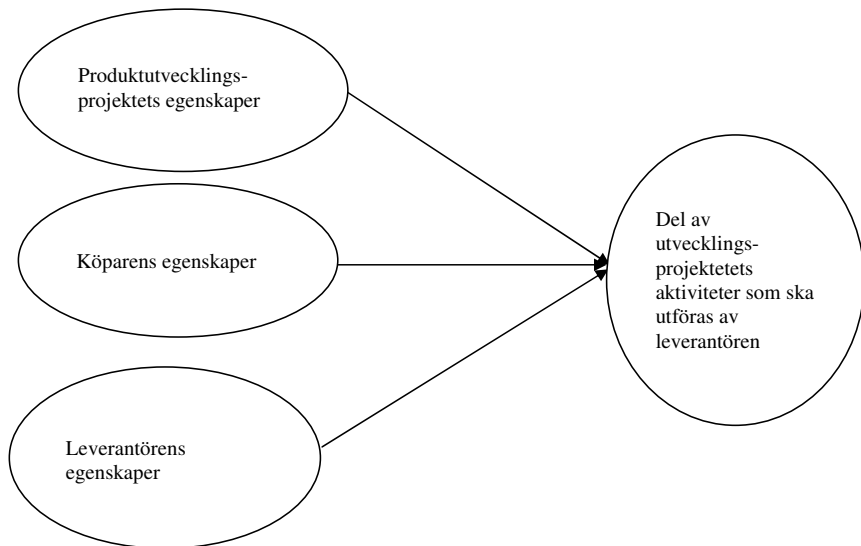
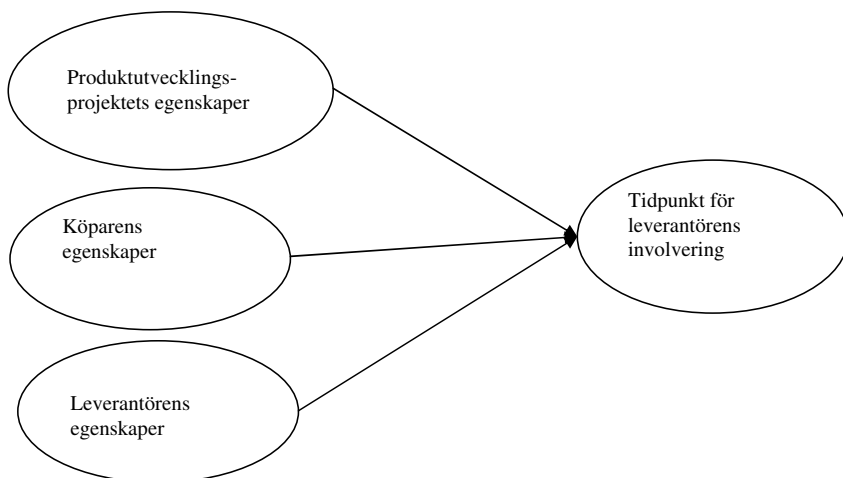


Fig 2.13. Faktorer som förväntas ha betydelse för hur stor del av utvecklingsarbetet som ska utföras av leverantören

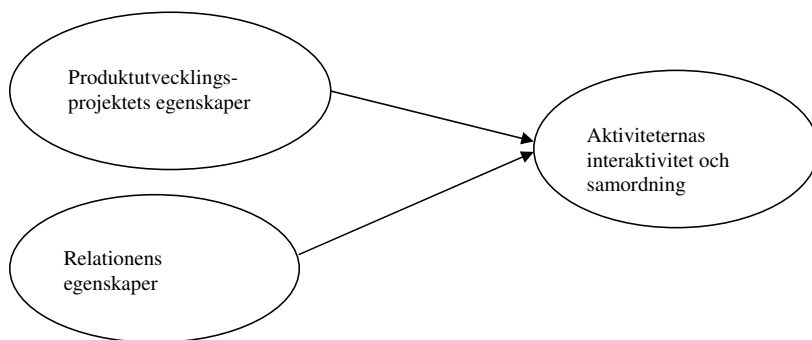
En annan planeringsaktivitet som ingår i projektledningsområdet är, enligt Wynstra et al (2003), att besluta vid vilken tidpunkt leverantören ska involveras. Detta beslut är intressant eftersom det avgör under vilka skeden i produktutvecklingsprocessen som samarbetet äger rum och därmed under hur stor del av processen som aktiviteterna behöver samordnas. Innan leverantören har involverats i aktivitetskedjan förekommer det ju inte något samarbete med den. För att välja en viss tidpunkt för leverantörens involvering borde det vara avgörande vilka aktiviteter leverantören ska utföra. Detta kan i sin tur förmodas bero på produktutvecklingsprojektets egenskaper och vilka aktiviteter som krävs för att genomföra projektet. Meningen med att involvera leverantören antas vara att den ska utföra de aktiviteter som köparen saknar förmåga att utföra. Därför torde den involveras vid den tidpunkt då de aktiviteter ska utföras som köparen saknar förmåga att göra. Sålunda kan såväl produktutvecklingsprojektets egenskaper som de båda aktörernas egenskaper antas få betydelse för vid vilken tidpunkt leverantören involveras i projektet. Detta illustreras i figur 2.14.



Figur 2.14. Faktorer som förväntas ha betydelse för den tidpunkt då leverantören involveras i produktutvecklingsprojektet.

Projektledningens andra delområde är ”genomförande av produktutvecklingsaktiviteterna”. Detta delområde handlar om samordning av utvecklingsaktiviteter med leverantörerna. Som framgått av den tidigare diskussionen kan produktutvecklingssamarbete beskrivas som en temporär aktivitetskedja där två eller fler aktörer deltar genom att utföra olika aktiviteter. Det innebär att nya resurser skapas genom att aktiviteter transformerar befintliga eller nya resurser och att dessa länkas mellan aktörerna genom överföringsaktiviteter. När två eller fler aktörer samarbetar finns det risk för att dubbelarbete uppstår eller att viktiga aktiviteter inte blir utförda. Eftersom detta får konsekvenser för både kostnader och effektivitet blir frågan om hur aktiviteterna samordnas mellan aktörerna angelägen (Håkansson & Snehota, 1995, s 28-29; 50-52). Därmed aktualiseras frågan om hur köparföretaget väljer att samordna aktiviteterna, om de samordnas integrativt, som fränkopplade aktiviteter eller endast ”ad-hoc”. Denna fråga är intressant att få svar på eftersom den avgör karaktären på produktutvecklingssamarbetet. Det är stor skillnad på ett produktutvecklingssamarbete där aktiviteterna utförs integrativt och där de utförs fränkopplat. Eftersom olika typer av utvecklingsprojekt, enligt diskussionen i ett tidigare avsnitt, kräver olika typer av samordning är utvecklingsprojektets egenskaper en intressant aspekt. Relationens egenskaper torde vara

en annan intressant aspekt eftersom ett integrativt samarbete kan förväntas ställa särskilda krav på dessa. Detta illustreras i figur 2.15.



Figur 2.15. Faktorer som förväntas ha betydelse för utvecklingsaktiviteternas interaktivitet och

I detta avsnitt har ett antal frågor lyfts fram som ett köparföretag, enligt Wynstra, Weggeman och van Weele (2003), kan förväntas ta ställning till inför och under genomförandet av ett produktutvecklingssamarbete med en leverantör. Dessa frågor är: Vilken leverantör ska väljas? Hur stor del av utvecklingsarbetet ska utföras av leverantören? Vid vilken tidpunkt i produktutvecklingsprocessen ska leverantören involveras? Hur ska aktiviteterna samordnas? Men hur ett köparföretag skulle besvara dessa frågor är strängt taget inte så intressant för denna avhandlings syfte. Vad som är intressant är i stället hur köparföretaget genomför produktutvecklingssamarbeten i praktiken. Detta är något som frågorna borde kunna bidra till ökad kännedom om, i det fall att de omformulerades. Om man vet tillsammans med vilken aktör EMV-handlaren väljer att samarbeta, hur stor andel av aktiviteterna som genomförs av respektive aktör, i vilket skede av produktutvecklingsprocessen som EMV-handlaren väljer att involvera leverantören samt hur EMV-handlaren väljer att samordna aktiviteterna med leverantören, så borde man kunna få en god bild av hur produktutvecklingssamarbetet genomförs. Undersökningsfrågorna kan således formuleras på följande sätt:

- Vilken leverantör väljer aktören som samarbetspartner?
- Hur stor del av utvecklingsarbetet utförs av leverantören?
- Vid vilken tidpunkt i produktutvecklingsprocessen väljer EMV-handlaren att involvera leverantören?
- Hur samordnar EMV-handlaren aktiviteterna?

I föregående avsnitt diskuterades olika faktorer som antogs ha betydelse för köparens beslut i frågor som hade att göra med genomförande av produktutvecklingssamarbete. Dessa faktorer var köparföretagets egenskaper, produktutvecklingsprojektets egenskaper, köparens önskan om typ av arbetsrelation, samt leverantörens egenskaper. I analogi med den diskussionen borde dessa faktorer även kunna antas ha betydelse för svaren på undersökningsfrågorna. I nästa avsnitt ges en sammanfattande beskrivning av de egenskaper hos relationen, aktörerna och produktutvecklingsprojektet som förväntas vara intressanta för att besvara nämnda frågor.

2.5. Sammanfattning av faktorer som förväntas ha betydelse för och bidra till att förklara undersökningsfrågornas svar

Undersökningsfrågorna som formulerades i slutet av föregående avsnitt har fått styra utvecklingen av propositionerna samt den empiriska studien. Undersökningsfrågorna förväntas tillsammans besvara den övergripande frågan om hur det kan gå till när köparföretag genomför produktutvecklingssamarbete tillsammans med en leverantör.

I tabell 2.5 sammanfattas de faktorer som enligt den tidigare diskussionen kan förväntas ha betydelse för hur undersökningsfrågorna kommer att besvaras. Dessa faktorer är: egenskaper hos relationer, aktörer och utvecklingsprojekt.

På olika ställen i denna avhandling har det argumenterats för att insikter om relationens egenskaper (se avsnitt 2.1), aktörernas egenskaper (avsnitt 2.1.1), samt produktutvecklingsprojektets egenskaper (avsnitt 2.3) kan bidra till att förklara sättet varpå en aktör genomför produktutvecklingssamarbeten.

När det gäller relationers egenskaper är det framför allt distansen mellan aktörerna och det förtroende som omfattas av denna distans som har diskuterats: Som tidigare nämnts har studier (bl a Håkansson 1989) visat att produktutvecklingssamarbete vanligen äger rum inom etablerade relationer. Detta förklaras bland annat med att sådana samarbeten ställer krav på att det finns ett stort förtroende mellan aktörerna. Ett förtroende mellan aktörerna förutsätter i regel att distansen mellan dem är liten, att båda aktörerna litar på att den andra håller sina löften samt att de vill varandra väl.

Tabell 2.5. Egenskaper hos relationen, aktörerna och utvecklingsprojektet som kan förväntas ha betydelse för undersökningsfrågornas svar

Undersökningsfrågor	Relationens egenskaper	Aktörernas egenskaper	Utvecklingsprojektets egenskaper
<ul style="list-style-type: none"> - Val av samarbetspartner - Andel av utvecklingsaktiviteterna som utförs av leverantören - Tidpunkt för leverantörens involvering - Utvecklingsaktiviteternas samordning 	<ul style="list-style-type: none"> - Distans och förtroende 	<ul style="list-style-type: none"> - Företagets resurser - Företagets önskan om typ av relation. - Företagets aktiviteter - Företagets fokus och strategier - Företagets kunder - Individernas erfarenhet - Individernas mål 	<ul style="list-style-type: none"> - Krav på resurser - Typ av produktutveckling - Produktutvecklingens komplexitet

Aktörernas egenskaper diskuteras i denna avhandling med utgångspunkt i vilka resurser de kontrollerar och vilka aktiviteter de utför. Att genomföra aktiviteter kräver adekvata resurser. När det gäller produktutveckling är företagets resurser i form av produkt- och processteknik särskilt intressanta. Dessa resurser omfattar såväl finansiella resurser, materiella resurser som immateriella resurser. Aktörernas huvudsakliga aktiviteter skiljer sig åt beroende på om aktören är ett tillverkningsföretag eller en EMV-handlare. I det första fallet utför aktörerna framför allt transformationsaktiviteter medan EMV-handlaren i större utsträckning utför överföringsaktiviteter. Aktiviteterna syftar i det första fallet framför allt till att skapa formnytt och att tillhandahålla ett sortiment. I det senare fallet syftar de framför till att skapa tids-, plats- och ägandenytt. Att tillhandahålla ett sortiment är en annan viktig uppgift för aktörerna. Aktiviteterna riktas mot olika kundgrupper och när det gäller tillverkningsföretag är det grossister, detaljister och andra företag som är de huvudsakliga kunderna. Vad gäller

EMV-handlaren riktar den sig framför allt till konsumenter. Vad gäller aktörerna på individnivå är det framför allt aktörernas tidigare erfarenhet och deras mål för verksamheten som förväntas ha betydelse för genomförandet av produktutvecklingssamarbetet.

I avsnitt 2.3 diskuterades olika produktutvecklingsprojekts egenskaper. Dessa var:

- Produktutvecklingens krav på resurser: I vilken grad de resurser som produktutvecklingsprojektet ställer matchar de resurser som aktören kontrollerar.
- Typ av produktutveckling: Huruvida utvecklingsprojektet innebär låsande, öppnande eller enkel produktutveckling.
- Produktutvecklingens komplexitet: Antalet aktiviteter, beroenden mellan aktiviteter samt antalet involverade aktörer som krävs för att genomföra produktutvecklingsprojektet.

I nästa kapitel diskuteras forskning som rör val av samarbetspartner, hur stor del av utvecklingsarbetet som utförs av leverantören, tidpunkt för leverantörens involvering i produktutvecklingsprocessen samt hur interaktivt köparföretaget väljer att samordna aktiviteterna. Vilken betydelse relationens, aktörernas och produktutvecklingsprojektets egenskaper har för dessa val diskuteras också. Eftersom forskningslitteraturen framför allt beskriver förhållanden i tillverkningsindustrin kan den inte ge svar på hur det går till när det är EMV-handlare som utför produktutvecklingssamarbeten. Av den anledningen diskuteras i nästa kapitel de slutsatser som kan dras från studierna rörande tillverkningsföretag och vilka konsekvenser det kan få om det i stället rör sig om EMV-handlare.

3. Detaljhandelsföretag och EMV

De varor som säljs inom detaljhandeln kan delas in i dagligvaror, som livsmedel, tobak och blommor samt sällanköpsvaror, som kläder, hemutrustning, byggvaror och fritidsvaror (Supermarket, 2006). En annan vanlig benämning på sällanköpsvaror är specialvaror.

År 2005 omsatte den svenska detaljhandeln nästan 414 miljarder kronor. Av detta omsatte dagligvaruhandeln 213 miljarder och sällanköpshandeln 201 miljarder. Detta motsvarade 32,2 % av den totala privatkonsumtionen. (Supermarket, 2006) Totalt sysselsätter detaljhandeln ca 400 000 personer (Fölster & Bergström, 2001).

Den svenska detaljhandeln karaktäriseras av koncentration. De 10 största aktörernas försäljning år 2005 var ca 209 miljarder kronor vilket motsvarade drygt 50 % av den totala detaljhandelsmarknaden (Supermarket, 2006). I tabell 3.1 visas vilka aktörerna är och deras försäljningssiffror för 2005. Som framgår av tabellen är det framför allt dagligvaruhandlare som återfinns bland de 10 största detaljhandelsföretagen.

Inom dagligvaruhandeln finns förutom detaljhandelsledet, ytterligare två handelsled. Dessa är producent- och leverantörsledet samt grossistledet. Dagligvaruhandeln domineras av fyra kedjor. Dessa är ICA-handlarna, konsumentkooperationen (bland annat Coop), Axfoods-fären (bland andra Åhléns och Willy:s) samt Bergendahlss-fären (bland andra City Gross och Vi). Alla dessa kedjor är verksamma inom såväl parti- som detaljhandeln. (Konkurrensverket, 2006). Tillsammans motsvarade deras andel av dagligvaruhandeln över 72 % av omsättningen. (Supermarket, 2006)

Sällanköpsvaruhandeln är betydligt mer splittrad än dagligvaruhandeln.

Sällanköpsvaruhandeln omfattar allt från beklädnadsvaror till hem- och fritidsvaror och bilar. Den domineras av ett antal kedjeföretag i form av mångfilialföretag (till exempel Din Sko, Guldfynd, Hennes & Mauritz, IKEA) eller i form av frivilliga fack-kedjor (till exempel Expert, Interflora, MIO, Spektrum). Här står de 100 största företagen för en omsättning på

159 miljarder kronor vilket motsvarar 80 % av sällanköpshandelns totala omsättning (Supermarket, 2006).

Tabell 3.1. Detaljhandelns tio största aktörer 2005 (Källa: Supermarket, 2006)

	Detaljhandels- försäljning. Mkr 2005	Förändring 05/04 i procent	Antal försäljnings- ställen	Andel av detaljhandels- marknaden
Ica-handlarna	80 894	-0,1 %	1417	19,6 %
Konsumentkooperationen	43 879	-3,3 %	862	10,6 %
Axfoods-fären	33 141	-15,4 %	880	8,0 %
Bergendahls-sfären	13 327	89,7 %	245	3,2 %
Ikea	11 375	13,7 %	14	2,7 %
Ählénsgruppen	6 203	7,0 %	181	1,5 %
H&M Hennes & Mauritz AB	6 190	5,2 %	124	1,5 %
Statoil detaljhandel ¹²	5 900	18,0 %	509	1,4 %
El-giganten	4 625	12,0 %	49	1,1 %
Lindex	3 880	-2,1 %	186	0,9 %
Totalt de 10 största	209 432	-4,1 %	4467	50,6 %

3.1. Handelsföretagens egna märkesvaror, EMV

Egna märkesvaror har blivit ett vanligt inslag i de svenska butikerna. År 2005 svarade egna märkesvaror¹³ för ca 16 % av dagligvaruhandelns omsättning. Trenden att egna varumärken får en allt större betydelse i butikerna kommer framför allt från Storbritannien. Där har handelsföretagen marknadsfört egna märkesvaror i stor skala sedan 1960-talet och andelen egna märkesvaror i butiker var 1995 uppe i 38 % (Dobson & Waterson, 1999, s 142). Av de

¹² I denna redovisning räknas ICA Express in i Statoils siffror.

¹³ Uppgiften kommer från GfK Consumer Scan. GfK Consumer Scan består av 3.000 riksrepresentativa hushåll som varje vecka rapporterar sina inköp av dagligvaror via scanners kopplade till en inköpsdagbok på nätet eller via förtryckta dagböcker. (e-post, S. Åkesson, Division Manager GfK Consumer Tracking Sweden Client Service Director at GfK Consumer Tracking Scandinavia, 2011-02-22, GfK).

fyra största dagligvarukedjorna är det bara Bergendahlsgruppen som har valt att helt avstå från EMV.

Att det har blivit så vanligt med EMV beror naturligtvis på de fördelar för handelsföretag och konsumenter som det för med sig. Exempel på viktiga fördelar för handelsföretagen är att kostnaderna kan pressas och bättre marginal uppnås genom att producenterna utvecklar mer effektiva produktionsmetoder för EMV. För kunderna kan detta innebära lägre priser. Lägre priser kan också uppnås genom att kunderna inte behöver betala för någon varumärkespremie på EMV.

Handelns egna varumärken skiljer sig från producentvarumärken¹⁴ genom att det är just handelsföretag som äger dem och använder dem i sin marknadsföring. Att arbeta med egna varumärken kan vara fördelaktigt för handelsföretagen av flera anledningar. En anledning är att det kan stärka förhandlingspositionen visavi leverantören. Om leverantören är en varumärkesinnehavare kan den, med hjälp av sitt varumärke, kommunicera direkt med sina slutkonsumenter, utan att handelsföretagen involveras i detta. Leverantörer med starka varumärken har därför en stark förhandlingsposition relativt handelsföretagen. Om handelsföretaget har egna märkesvaror minskar leverantörens relativa fördel i detta avseende. Eftersom det ligger i handelsföretagens intresse att förbättra sin egen förhandlingsposition gentemot producenterna är detta en viktig orsak till att många handelsföretag finner det angeläget att införa egna varumärken. (Melin, 1999, s 38-39)

Ytterligare en anledning är att egna varumärken också innebär att kunderna kan särskilja den egna handelskedjan från konkurrerande handelskedjor vilket kan leda till ökad kundlojalitet. (Ailawadi & Keller, 2004, s 336; Konkurrensverket, 2002, s 57)

En annan anledning till att det kan vara fördelaktigt att arbeta med egna märkesvaror är att handelsföretaget kan få större möjligheter att kontrollera tillverkningen när det är egna märkesvaror som tillverkas (Varley & Rafiq 2004, s 195). När ett handelsföretag säljer produkter under eget varumärke blir producentens identitet och varumärke osynliga för konsumenterna. Produkter med handelsföretagets varumärke förknippas då i stället med

¹⁴ Melin (1999, s 24) använder begreppet "Fabrikantmärke". Begreppet leverantörsvaremärke, LMV, är vanligt förekommande.

handelsföretaget. Detta innebär att handelsföretaget av allmänheten och enligt svensk lag¹⁵ betraktas som ansvarigt för hur produkterna framställs. När handelsföretaget går över till att marknadsföra EMV blir det därför viktigt att engagera sig i design, utveckling, produktion, förpackning och kvalitetsgranskning (Dawson, 2000). Exempel på handelsföretag som har kommit långt med detta är IKEA och H&M, som har god kontroll över sina leverantörers aktiviteter och kostnader (Kategori direktör J. Cederblad, ICA AB, intervju, 2006-02-10). Även ICA håller på att skaffa sig sådan kontroll. ICA meddelade i februari 2007 sina leverantörer att de härnäst, för att få fortsätta leverera till ICA, måste informera om alla sina kostnader (Mellqvist & Hellblom, 2007).

3.1.1. Det egna varumärket

Som eget varumärke kan handelskedjans namn användas, t.ex. ICA-handlarna. En annan möjlighet är att handelsmärket kan gälla för flera sortimentskategorier, som till exempel X-tra, COOP och Änglamark, eller för en viss varugrupp. (Konkurrensverket, 2002, s 55) Även själva butikerna kan utvecklas till varumärken. Exempel på detta fenomen är IKEA och H&M. (Dawson, 2000) När det egna varumärkets namn skiljer sig från handelsföretagets namn, kan produkten även säljas till andra handelsföretag. Ett exempel på att detta förekommer är Starbucks (Ailawade & Keller, 2004). Andra exempel är Tesco och Wal-Mart som exporterar sina produkter och Marks and Spencer som exporterar genom franchising. En annan variant är att handelsföretaget endast marknadsför sina egna märkesvaror i butikerna. Exempel på sådana företag är IKEA, Laura Ashley, Benetton. (Dawson, 2000)

Laaksonen och Reynolds (1994) har identifierat fyra olika strategiska nivåer som detaljhandelsföretagen kan välja för de egna varumärkena: 1) Generiska eller anonyma varumärken, det vill säga billiga, anonyma basvaror utan något varumärke alls. Dessa produkter kan hålla ganska låg kvalitet. 2) *Lower price* strategin, lågkostnadsstrategin, avser billiga basvaror. 3) *Me too* strategin handlar om varor av hög kvalitet som kan vara kopior av producenternas varor. 4) *Value added* strategin innebär att handelsföretaget har ett starkt eget varumärke för innovativa produkter. Den sistnämnda strategin som innebär att företaget arbetar med innovativa produkter är naturligtvis mest intressant när det gäller att studera EMV-handlarnas samordning av produktutvecklingsaktiviteter. Men även *me too* strategin

¹⁵ Produktansvarslagen (1992:18) 6§, 4e stycket.

kan vara intressant, eftersom även den innebär att handelsföretaget måste genomföra viss produktutveckling.

3.2. Produktutvecklingsaktiviteter i handelsföretag

Från början handlade EMV mest om att handelsföretagen helt enkelt satte sitt eget namn på en befintlig produkt. En senare utveckling är dock att även speciella produkter utvecklas för det egna handelsföretaget, den tidigare omnämnda *value added* strategin. Viktiga fördelar med att utveckla sina egna produkter kan för ett handelsföretag vara att ett unikt produktbud kan skapas och kontrolleras, att produkter kan utvecklas så att de överensstämmer med kundernas behov, att man kan undvika överlappningar eller gap i sortimentet samt att man kan få bättre marginaler (Varley & Rafiq, 2004, s 195). Det senare påståendet stöds av svenska butikschefen inom dagligvarusektorn som i en intervjuundersökning svarade att de tror att en ökad produktutvecklingstakt hos dem själva kan leda till att priset inte alltid kommer att vara det viktigaste konkurrensmedlet (Konkurrensverket, 2002, s 66).

Det verkar dock finnas ytterst lite litteratur om detaljhandelsföretagens produktutveckling. Pellegrini och Zanderighi (1991) konstaterar att huvudfrågorna inom produktutvecklingslitteraturen rörande konsumentvaror är: 1) Fokus på producentens strategier och tillvägagångssätt när de lanserar en ny produkt och 2) Fokus på de beslutskriterier som handlarna använder för att acceptera eller avfärda de nya produkterna. Detta inkluderar alltså inte detaljhandelsföretagens produktutveckling. Någon stor förändring i detta avseende hade inte inträffat år 2000 vilket framgår av följande citat där Dawson (2000) pekar på att det saknas forskning om detaljhandelsföretagens utvecklingsarbete.

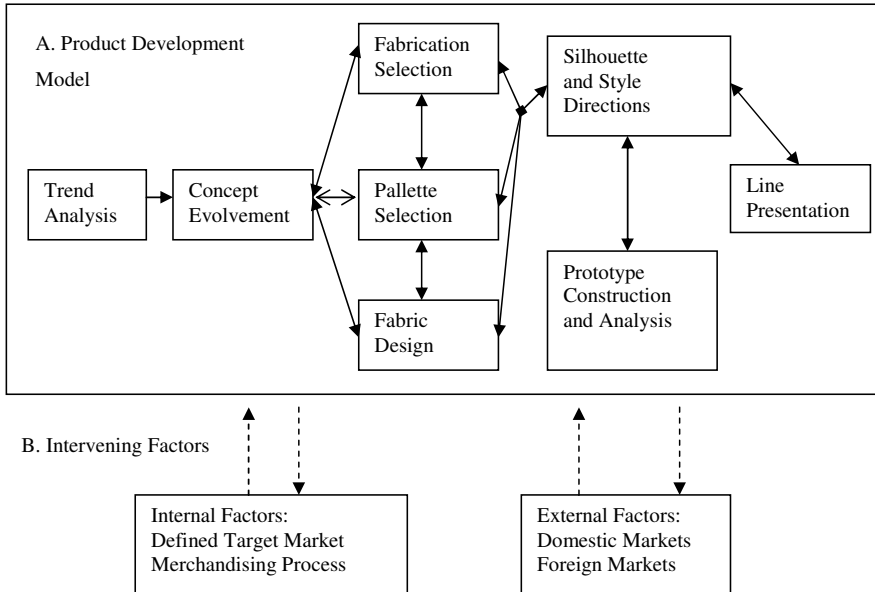
"The nature and origins of innovation in retailing have not been a focus for research. It is accepted that investment in R&D by retailers is relatively low in comparison with other sectors so the question arises: "From where does innovation come?" Retailer responsiveness to the changes in the environment suggests that considerable innovation is present. It is only present in short-term marketing initiatives or is there more fundamental innovation within the retail organization." (Dawson, 2000, s 140)

Produktutveckling av egna märkesvaror omfattar en mängd olika aktiviteter. Exempel på sådana är strategiutveckling, konceptutveckling, design, produktionsplanering, inköp, produktion samt distribution (Rauh, 1996). Gaskill (1992) har i en fallstudie studerat produktutveckling på ett stort amerikanskt handelsföretag inom beklädnadshandeln. Studien

resulterar i en produktutvecklingsmodell som visar vilka aktiviteter som ingår i ett produktutvecklingsprojekt, se figur 3.1. Vad som inte framgår av modellen är att det är en mängd olika funktioner inblandade i utvecklingsaktiviteterna och det framgår inte heller hur det går till att koordinera de olika aktiviteterna. I en kommentar till modellen framgår det att det pågår en ständig kommunikation mellan handelsdivisionen¹⁶ och produktutvecklingsdivisionen under utvecklingsprojektets gång. Alla utvecklingsaktiviteter utförs internt, utan inblandning av producenter. Inget samarbete mellan handelsföretaget och dess leverantörer rörande utvecklingsfrågor äger rum under projektets gång. Inte förrän produkten är färdigutvecklad tas någon kontakt med det företag som ska producera den. Däremot tas kontakt tas med andra leverantörer. Till exempel beställs tygprover från tygfabrikanter. Hela processen präglas av en starkt tid- och kostnadspress. Modellen beskriver ett amerikanskt företags arbete med produktutveckling vilket kan vara en delförklaring till att det inte förekom något samarbete med leverantören. En annan förklaring kan vara att företaget skulle bedöma att det tog längre tid om man samarbetade med ett annat företag. En tredje förklaring kan vara att leverantören inte kan bidra med någon kompetens som skulle underlätta genomförandet av utvecklingsaktiviteterna om företaget har all nödvändig utvecklingskompetens själv.

Ernst & Young genomförde i mitten av 1990-talet en studie bland nio stora amerikanska handelsföretag med stor andel egna varumärken (Rauh, 1996). Ett resultat av studien var att ett antal faktorer som var viktiga för handelsföretags framgång med produktutveckling identifierades. Dessa framgångsfaktorer kan delas in i områdena ”process”, ”organisation” samt ”stödande information och teknologi”. Vad gäller process är det viktigt att processerna är så flexibla att det går att anpassa sig när marknaden förändras. Vad gäller organisationens struktur är koordinationen av interna och externa funktioner viktig. Stödande information och teknologi, slutligen, måste bidra till att underlätta beslut och kommunikationen. Med utgångspunkt i studien ger Rauh handfasta råd inom varje område om hur handelsföretag kan förbättra sin förmåga att utveckla nya produkter. Till exempel föreslår han att processen kan förbättras genom att senarelägga beslut om ”styling” och kvantitet så länge som möjligt. Ett annat exempel är att organisationen av produktutvecklingsaktiviteterna kan förbättras genom att de berörda använder gemensamma elektroniska kalendrar. (Rauh, 1996)

¹⁶ Författarens översättning från engelska *“merchandising division”*.



- A) De heldragna pilarna visar på riktningen från koncept till färdigutvecklad produkt.
 B) Streckade pilar visar på krafter som påverkar utvecklingsprocessen.

Figur 3.1. Produktutvecklingsmodell för ett amerikanskt företag inom beklädnadshandeln (Källa: Gaskill, 1992, s 20).

Choi och Gaskill (2000) har jämfört inköpsaktiviteter med produktutvecklingsaktiviteter i handelsföretag inom beklädnadssektorn. Detta är intressant eftersom de som arbetar med produktutveckling i många fall tidigare arbetat som inköpare (Choi & Gaskill, 2000). Undersökningen visade att det ställs högre krav på produktutvecklarnas kunskap, utbildning och samarbetsförmåga än på inköparnas och att produktutvecklarna i högre grad än inköparna samarbetar med annan personal inom och över funktionsgränserna i företaget (Choi & Gaskill, 2000, s 22). Däremot framgår det inte av studien om de samarbetar med producenten. Wicket, Gaskill och Damhurst (1999) betonar, efter att ha genomfört en studie bland amerikanska handelsföretag inom beklädnadssektorn, vikten av att produktutvecklarna har kunskap om produktionsprocessen.

I Choisis och Gaskills artikel (2000, s 25) finns en figur som visar likheter och skillnader mellan produktutvecklare och inköparens arbetsuppgifter. Av den framgår att de interpersonella aktiviteter som produktutvecklarna genomför sker tillsammans med *executives, middle management, supervisors, professional personell, semiprofessional personell* och *buyers*.

Det här avsnittet har visat att det utförs mycket produktutveckling inom detaljhandelsföretag. Det har också visat behovet av att samordna de olika utvecklingsaktiviteterna, men hur detaljhandelsföretag samordnar dessa aktiviteter med leverantörerna är fortfarande oklart.

3.3. Detaljhandelsföretagens leverantörsrelationer

Vilka produkter som bjuds ut på marknaden är avgörande för varje företags konkurrensförmåga. För att kunna erbjuda attraktiva produkter måste detaljhandelsföretag köpa dessa produkter från sina leverantörer. Detta kräver inte nära relationer till leverantören. Ett transaktionsinriktat förhållande är ofta tillräckligt. Trots det kan och brukar leverantörsrelationerna vara långvariga. (Shaw, Dawson & Blair, 1992, s 141; Varley, 2001) Detta kan verka motsägelsefullt men kan tolkas som att detaljhandelsföretagen har många olika leverantörer som de spelar ut mot varandra samtidigt som de undviker att ingå några närmare samarbeten med dem.

Traditionell litteratur om handelsföretags inköp fokuserar på frågor om pris, kvantitet, leverantörernas image och leveranssäkerhet. Framför allt ägnas intresse åt enskilda beslut och särskilt det slutliga beslutet; att köpa eller inte köpa. Viktiga antaganden är att parterna är oberoende, att marknadskrafterna styr och att priset är den viktigaste aspekten vid utvärdering av kostnader. (Johansson, 2001)

Johansson (2001, s 334) kritiserar att inköp ses som ett antal separata beslut och beskriver i stället handelsföretagens inköp som en *process* som omfattar alla de aktiviteter som genomförs för att skapa och upprätthålla ett konkurrenskraftigt sortiment. Ofta är det inköpsfunktionen som ansvarar för dessa aktiviteter även om flera andra funktioner kan delta i processen. (Johansson, 2001)

De anpassningar och relationsspecifika investeringar, som den ökade integrationen leder till, kan bidra till att det ömsesidiga beroende mellan leverantören och handelsföretaget tilltar. Detta aktualiseras framför allt när det handlar om EMV. Relationernas egenskaper beror då mycket på vilken av de tidigare nämnda varumärkesstrategierna som är aktuell. Vad gäller *value added* och *me too* strategierna är samarbetsinriktade långvariga relationer vanliga. När vi däremot pratar om anonyma, generiska, varumärken och till viss del även lågprisprodukter, är det prismekanismen som styr och graden av samarbete är låg. (van der Krogt, 2003)

Mot bakgrund av det som ovan nämns om leverantörsrelationernas beskaffenhet kan man ifrågasätta riktigheten i att anta att parterna är oberoende och att det framför allt är marknadskrafterna som styr inköpen. Det har därför argumenterats för att kunskap om tillverkningsföretags inköpsverksamhet kan tillämpas även i handelsföretag (se Dawson & Shaw, 1989; Buzzel & Ortmeier, 1994; Bowly & Ford, 1995; Elg & Johansson, 1996, 1997). Man kan dock inte applicera kunskap om tillverkningsföretags inköp på handels verksamhet utan vidare. Man måste först ta hänsyn till de olika förhållanden som råder. En viktig skillnad är att tillverkningsföretagens inköpsprocess generellt sett är mer komplex än handelsföretagens. Detta beror på att de produkter som köps i ett tillverkningsföretag ska ingå i produktionen och att en mängd olika hänsynstaganden därför måste göras för att säkerställa att produkten är lämpad för detta. Handelsföretagets inköpsprocess däremot, som innebär att produkter väljs ut åt kunderna, kan genomföras på ett mer standardiserat sätt. En annan viktig skillnad är att inköparen i ett tillverkningsföretag ofta måste diskutera inköpen med ingenjörer medan detaljhandelsföretagets inköpare måste diskutera med marknadsförare och logistiker. En viktig likhet är dock att det finns tecken på att långvariga interaktiva relationer är vanliga i båda typerna av organisationer. (Johansson, 2001)

Maktförhållandet mellan handelsföretagen och leverantörerna har stor betydelse för handelsföretagens möjlighet att utveckla sin EMV-strategi (Huges, 1997). Detta framgick tydligt vid en jämförelse av förhållandena i USA och i Storbritannien. I USA var detaljhandelsföretagens koncentrationsgrad låg. De fem största livsmedelskedjorna stod för endast 20 % av omsättningen 1992. Detta innebar att de hade förhållandevis lite makt i sina leverantörsrelationer. I Storbritannien var motsvarande siffra 50 %, vilket visar att koncentrationen var väsentligt större än i USA. De brittiska detaljhandelsföretagen utvecklade starka inköpsorganisationer som kunde utöva inköp på ett oligopolistiskt sätt. Detta sammantaget ledde till att makten försköts från producenterna till handelsledet i mycket högre

grad i Storbritannien än vad den gjorde i USA. Detta är en viktig anledning till att EMV blev mycket vanligare i Storbritannien än i USA. (Hughes, 1997)

I Sverige har tendensen varit lik den i Storbritannien. Den maktbalans som rått mellan detaljhandelsledet och leverantörsmarknaden fram till och med 1980-talet håller på att förändras (Konkurrensverket, 2002, s 63). Tidigare var det framför allt leverantörsledet som var starkt centraliserat och därmed mäktigast, men på senare tid har även handelsledet koncentrerats kraftigt. Svensk dagligvaruhandel karaktäriseras därför av hög koncentration i såväl handels- som leverantörsled. (Konkurrensverket, 2002, s 41) Detaljhandelsledet har medvetet strävat efter denna koncentration för att stärka sin position gentemot leverantörerna och mot andra internationella detaljhandelsföretag. För att ytterligare stärka sin position relativt leverantörerna har handelsföretag börjat centralisera sina inköp. (Konkurrensverket, 2002, s 45) Centralisering i handelsledet gör att det ställs krav på leverantörernas produktionskapacitet. Alla leverantörer klarar inte de volymkrav som ställs (Konkurrensverket, 2002), något som ytterligare bidrar till en koncentration av leverantörsledet.

Detaljhandelsföretagen har alltså genom koncentrationen förbättrat sin maktposition relativt sina leverantörer. Utveckling och marknadsföring av handelns egna märkesvaror har ytterligare bidragit till att stärka detaljhandelsföretagens maktposition relativt leverantörerna. Det detaljhandelsföretag som säljer både sina egna och sina leverantörers varumärken är både kund och konkurrent till sina leverantörer (Konkurrensverket, 2002, s 63). Handelsföretaget har i och med detta en konkurrensfördel gentemot leverantörerna eftersom det är handelsföretaget som fastställer konsumentpriset. Handelsföretaget kontrollerar då både sin egen och den konkurrerande leverantörens marknadsplats (Konkurrensverket, 2002, s 6). Leverantörerna måste i god tid informera handelsföretagen om sina planerade marknadsföringsaktiviteter för att de ska kunna genomföras på ett bra sätt. Att detaljhandelsföretaget har kännedom om leverantörens, det vill säga konkurrentens, marknadsföringsplaner långt i förväg ger detaljhandelsföretaget ett viktigt informationsövertag. Ytterligare en fördel som detaljhandelsföretaget har är att det, om det inte finns några formella kontrakt, kan utnyttja den information som det får av leverantören och gå till en konkurrent för att få produkten utvecklad och tillverkad där i stället (Hughes, 1997; Konkurrensverket, 2002, s 59).

Leverantörerna är dock inte maktlösa. De kan utnyttja det faktum att det som regel har betydelse vilka producentvarumärken som finns i butiken. Producentvarumärkena bidrar till att skapa en viss image i butiken – ”*You are what you sell!*” (Ailawadi & Keller, 2004). Det kan därför vara effektivt för gamla leverantörer att, om de har ett bra varumärke, hota med att dra in gamla välkända produkter för att få igenom sina krav (Pellegrini & Zanderighi 1991).

3.3.1. Leverantörernas inblandning i handelsföretagens utvecklingsarbete

Några exempel på hur samarbetet mellan handelsföretag och producent kan gå till ges av Hughes (1997). Bland annat visar han hur parterna har börjat samarbeta på nya sätt efter tillkomsten av EMV. Tidigare var det producenten som kom med förslag på nya produkter. Sedan tillkomsten av EMV arbetar handlaren och producenten gemensamt fram förslag på nya produkter och handlaren kan till och med ligga före producenten med idéer om nya produkter. Fortfarande används producentens expertkunskap men initiativet kan komma från handlaren. Hughes poängterar vikten av nätverk och sociala relationer vid denna sistnämnda typ av leverantörsrelation. Förändringar i samhällets preferenser och bland kunderna kan internaliseras av enskilda handlare och leverantörer genom deras ömsesidiga interaktion.

Samarbetet ”administreras” av handelsföretaget (Hughes, 1997). Det sätt varpå samarbetet mellan producent och handelsföretag regleras beror till stor del på vilken varumärkesstrategi som används av handelsföretaget. Detta illustreras i tabell 3.2. Vad gäller *me too* och *value added* strategierna ställer dessa strategier höga krav på nära samarbete och förtroende mellan parterna eftersom de gemensamt utvecklar och anpassar produkter samt utbyter information med varandra. Relationen mellan handelsföretaget och producenten karaktäriseras därför av hög grad av relationsspecifika investeringar och hög grad av integration mellan aktörerna med rullande samarbetskontrakt mellan parterna. Vad gäller de övriga strategierna utförs utvecklingsaktiviteterna praktiskt taget helt utanför handelsföretagets kontroll. (van der Krogt, 2003)

Tabell 3.2. Samarbetsformer mellan dagligvaruhandel och producent vid olika varumärkesstrategier. (Källa: van der Krogt, 2003)

Strategi	Generics	Lower price	Me too	Value added
Relationsspecifika investeringar	Låga	←-----	-----→	Höga
Styrningsprinciper	Marknad	←-----	-----→	Integration
Kontraktstyp	Strikta kontrakt	←-----	-----→	Rullande kontrakt

Parterna kan genom de anpassningar och relationsspecifika investeringar som görs öka sitt ömsidiga beroende. Därför skiljer sig relationerna mycket beroende på vilken varumärkesstrategi som är aktuell. (Strategin kan vara olika för olika produkter även om det gäller ett och samma företag.) Vad gäller *value added* strategin är samarbetsinriktade långvariga relationer vanliga. Opportunismen är inte så utbredd. Opportunismen är heller inte så utbredd när vi pratar om *generic* eftersom det är prismekanismen som är förhärskande där. Parterna har inte gjort några relationsspecifika investeringar. Det har de däremot i de två andra strategierna vilket gör att parterna blir beroende av varandra och därför utnyttjar varandra på ett opportunistiskt sätt. (van der Krogt, 2003)

Enligt det här resonemanget är det de EMV-handlare som utvecklar produkter i enlighet med *me too* eller *value added* strategin som är mest benägna att samarbeta med sina leverantörer för att utveckla egna märkesvaror. Som nämndes ovan är en viktig skillnad, enligt van der Krogt (2003), att relationen, när det handlar om *me too* strategin, skulle vara mer opportunistisk än när det gäller *value added*. Detta är intressant eftersom det talar för att sättet att samordna aktiviteterna med leverantörerna skulle vara olika, beroende på varumärkesstragi. Att samordna aktiviteter tillsammans med en part där relationen är opportunistisk skiljer sig antagligen från hur det går till i en samarbetsinriktad relation.

4. Litteraturstudie samt utveckling av propositioner

I föreliggande kapitel redovisas forskningslitteratur rörande tillverkningsföretags involvering av leverantörer i produktutvecklingsprocessen. I samband med denna redovisning utvecklas studiens propositioner rörande detaljhandelsföretags involvering av leverantörer i produktutvecklingsprocessen.

Avsikten med litteraturstudien är att den ska ge underlag för att besvara de frågor som formulerades i referensramen genom att utveckla propositioner rörande detaljhandelsföretags genomförande av produktutvecklingssamarbete tillsammans med leverantörerna. För att underlätta läsningen återges här de frågor som ställdes i referensramen.

- Hur väljs samarbetspartner?
- Hur stor del av utvecklingsaktiviteterna utförs av leverantören?
- I vilket skede av produktutvecklingsprocessen involveras leverantören?
- Hur samordnas utvecklingsaktiviteterna?

Dessa frågor har fått styra strukturen på detta kapitel. Först ges här dock några kommentarer om forskningslitteraturen och om utvecklingen av propositionerna.

Det huvudsakliga sökandet efter relevant forskningslitteratur ägde rum under åren 2005-2006 men viss uppdatering gjordes också år 2009. Två olika strategier användes. Den ena strategin innebar att kända avhandlingar och artiklar studerades varvid intressanta referenser som användes i dessa kunde identifieras. Den andra strategin innebar att relevanta forskningsartiklar söktes direkt i databaserna Elin, Science Direct och Business Source Elite på sökorden *buyer*, *supplier*, *cooperation*, *collaboration*, *cooperative*, *product development*, *product innovation* samt *supplier development*.

Information om artiklarna lades in i olika dokument beroende på om de handlade om produktutvecklingssamarbete eller leverantörsutveckling, om detaljhandelsföretag eller tillverkningsföretag. Där finns information om artikelns eller bokens författare, rubrik, tidskrift och datum samt på vilket sätt artikeln är intressant för denna forskning.

Johnsen (2009) redovisar en uttömmande litteraturgenomgång rörande detta forskningsområde. Genomgången visar att en stor del av forskningen utgörs av empiriska studier inom serietillverkande industri, framför allt fordonsindustrin. Hans genomgång visar också att forskningen har olika karaktär. En betydande del av forskningen har gjorts utifrån ett ”*strategic management*” perspektiv med särskilt fokus på ”*supply chain management*”. Forskningen utgår ofta från ett kontingensteoretiskt perspektiv, vilket innebär att den förklarar företags handlande utifrån den situation det befinner sig i. Eftersom varje företag och deras omgivningar i varje situation är unika, finns det inte ett bästa sätt att handla på, utan varje fall kräver en analys av såväl situationen som den tänkta processen. (Wynstra & van Echtelt, 2001) Forskarna strävar därför efter att identifiera olika framgångsfaktorer som kan öka möjligheter att genomföra produktutvecklingssamarbeten på mer framgångsrika sätt. Denna forskning handlar således till stor del om att ge råd om hur utvecklingssamarbetena ska utföras. Även om denna forskning till stora delar är normativ, ger den också information om hur företag faktiskt genomför produktutvecklingssamarbeten och den är därför intressant även för denna studie. Förutom denna normativa forskning har det utförts forskning av deskriptiv karaktär. Det gäller bland annat de studier som, i likhet med föreliggande avhandling, har gjorts utifrån interaktions- och nätverkssynsättet.

Konsekvenserna av att överföra resultatet av den redovisade forskningslitteraturen rörande tillverkningsföretag till denna studies empiriska område, det vill säga EMV-handlares produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer, diskuteras i anslutning till att litteraturen presenteras och diskuteras. Härvid beaktas de likheter och olikheter mellan tillverkningsföretag och EMV-handlare som identifierats i referensramen, se tabell 2.2. Slutsatserna av denna diskussion formuleras som propositioner, det vill säga som förslag på påståenden rörande EMV-handlares genomförande av produktutvecklingssamarbeten med leverantörerna. Sist i detta kapitel finns en sammanställning över dessa propositioner. I kapitel 6 prövas de mot den empiriska undersökningen.

4.1. Val av samarbetspartner

Ett stort antal studier har visat att produktutvecklingssamarbeten ofta genomförs inom etablerade relationer (se bland andra Håkansson, 1989, s 121; Monczka, Handfield, Scanell, Ragatz & Frayer, 2000; Biemans, 1995; Schiele, 2006). Till exempel visade Håkanssons

studie (1989) bland 123 svenska tillverkningsföretag att den genomsnittliga åldern på relationer inom vilka produktutvecklingssamarbete ägde rum var 13 år. Några förklaringar till att det förhåller sig på detta vis är strävan att minska transaktionskostnader, kännedom om samarbetspartnerns resurser samt vikten av att ha förtroende för samarbetspartnern. För att genomföra produktutveckling krävs resurser av olika slag, till exempel kunskap, lokaler och testutrustning. För att få tillgång till dessa resurser kan ett företag söka dem på marknaden. Detta sökande efter resurser på marknaden kan föra med sig höga transaktionskostnader (Williamson, 1985). För att undvika dessa transaktionskostnader kan man i stället vända sig till aktörer tillsammans med vilka man redan har en etablerad relation och som kontrollerar de erforderliga resurserna. Ett sådant förfarande, där samarbetet genomförs tillsammans med en redan känd aktör, innebär att transaktionskostnaderna blir väsentligt lägre eftersom sökprocessen inte behöver genomföras. Det är dessutom lättare att bedöma kända leverantörer än det är att bedöma aktörer som man inte tidigare har gjort några affärer med. Behovet av och kännedomen om motpartens kunskap eller andra resurser, kan således vara ytterligare en anledning till att samarbetet äger rum inom etablerade relationer. Ett företag som ingick i en studie av Monczka et al (2000, s 121) har till exempel bedömt att det tar ungefär fem gånger så lång tid att involvera en ny leverantör i ett produktutvecklingsprojekt som det tar att involvera en befintlig. Att företag ingår utvecklingssamarbete framför allt med aktörer som de redan gör affärer med och känner väl, innebär att de väljer att samarbeta med aktörer till vilka distanserna har minskat genom annan samverkan, oftast genom köp och försäljning (Håkansson, 1989, s 121; Monczka et al, 2000; Biemans, 1995; Schiele, 2006).

En anledning till att ett företag väljer en befintlig leverantör som samarbetspartner kan vara att det redan har utvecklats ett förtroende mellan dessa aktörer och att distansen är liten. Detta kan ha betydelse för intresset att genomföra ett produktutvecklingssamarbete som ställer krav på att aktörerna delar med sig av kunskap om företagskänsliga uppgifter som till exempel utvecklingsplaner, tekniker och marknadsinformation. (Håkansson 1989, s 108-113; Wagner & Hoegl, 2006, s 939-940) Om distansen är stor kan kommunikationen mellan parterna hämmas vilket kan vara ett problem när två parter ska samarbeta. För att ett företag ska vara berett att ägna stora resurser åt att utveckla en produkt som efterfrågas av en kund, kan det vara av avgörande betydelse att företaget kan lita på att kunden verkligen kommer att köpa produkten när den väl har utvecklats (LaBahn & Krapfel, 2000). Detta kan innebära att distansen mellan aktörerna måste vara liten. En liten distans kan således bidra till att reducera

osäkerheten både vad gäller risken att den andra aktören läcker ut känslig information till andra aktörer och för leverantörens del möjligheten att få sälja den aktuella produkten.

Finns det anledning att förmoda att även EMV-handlare genomför utvecklingssamarbete företrädesvis med befintliga leverantörer? Kan de skillnader som finns mellan tillverkningsföretag och EMV-handlare ha någon betydelse för detta? Att eftersträva lägre transaktionskostnader torde vara lika angeläget för EMV-handlare som för tillverkningsföretag och är något som talar för att välja att samarbeta med en aktör till vilken det redan finns en etablerad relation. Argumentet att det kan vara viktigt att ha kännedom om vilka resurser den potentiella samarbetspartnerns kontrollerar torde gälla i minst lika hög grad för EMV-handlare som för tillverkningsföretag. I EMV-handlaren fall förmodas samarbetspartnern, som fokuserar mer på transformationsaktiviteter, utföra en stor del av utvecklingsaktiviteterna. Det är därför logiskt att anta att det är angeläget för EMV-handlare att känna till vilka resurser den tilltänkta samarbetspartnern kontrollerar. Sådan kunskap kan förmodas vara djupare när det gäller aktörer till vilka det redan finns en etablerad relation, vilket talar för att EMV-handlaren kan vara benägen att välja att genomföra produktutvecklingssamarbete inom redan etablerade leverantörsrelationer.

Som tidigare nämndes är det viktigt för tillverkningsföretag att företagskänslig information som når samarbetspartnern inte kommer att missbrukas av denna. För att gardera sig mot detta kan tillverkningsföretag välja att samarbeta med leverantörer till vilka det finns ett gott förtroende och därmed liten distans. Även för EMV-handlare torde det vara minst lika väsentligt att företagskänslig information inte missbrukas vilket ger oss ytterligare en anledning till att anta att EMV-handlare väljer att samarbeta med leverantörer till vilka distansen är liten.

Proposition 1.1a

EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.

Proposition 1.1b

EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.

Ett skäl till att involvera en särskild leverantör kan vara att den kontrollerar förmågor som kompletterar det egna företagets (Biemans (1995). Leverantören kontrollerar i ett sådant fall andra, ”icke liknande förmågor”, än de som köparen kontrollerar. Leverantörer som äger den förmåga att de har djup kunskap om produktionsprocesser kan bidra med erfarenheter som är viktiga för att kunna utveckla produkter så att de kan produceras så effektivt som möjligt. Sådana leverantörer kan komma med förslag på lämpliga detaljer och komponenter, mått och toleranser så att bättre och mer produktionsvänliga produkter kan utvecklas (Trent & Monczka, 1999; LaBahn & Krapfel, 2000). Eftersom olika företag kontrollerar olika resurser, kan man dra slutsatsen att en aktör – ett tillverkningsföretag eller en EMV-handlare – som söker en samarbetspartner företrädesvis kommer att välja en som kontrollerar förmågor och andra resurser som kompletterar de egna.

För att genomföra ett produktutvecklingssamarbete behöver EMV-handlarens och dess leverantörs förmågor och materiella resurser tillsammans motsvara de krav på produkt- och processteknik som utvecklingsprojektet ställer. Vi har konstaterat att det är logiskt att företag väljer att samarbeta med leverantörer vars förmågor kompletterar det egna företagets förmågor. Produktutvecklingsaktiviteter kräver förmågor att transformera resurser. Enligt diskussionen i referensramen är genomförande av transformationsaktiviteter tillverkningsföretagets huvudsakliga aktivitet och det är framför allt tillverkningsföretag som kontrollerar de resurser som krävs för att utföra dessa aktiviteter. Det kan till exempel handla om produktutvecklingspersonal, lokaler och provutrustning. För en EMV-handlare som inte kontrollerar sådana resurser torde det därför vara angeläget att samarbeta med företag som i detta avseende kompletterar EMV-handlaren.

Proposition 1.1 c

EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.

Om det inte finns någon leverantör med lämpliga resurser tillgänglig, kan det finnas anledning att förmå en befintlig leverantör att utveckla de förmågor och andra resurser som den har. Det handlar alltså om att arbeta med leverantörsutveckling.

4.1.1. Leverantörsutveckling

Att besluta om huruvida leverantörsutveckling ska genomföras eller ej kan således vara ytterligare ett beslut som kan behöva fattas för att produktutvecklingssamarbeten ska kunna genomföras.

När ett företag efterfrågar en ny eller modifierad produkt av sin leverantör kan i princip fyra olika situationer föreligga, se figur 4.1. Ur ett köparföretags perspektiv är den situation där leverantören både är intresserad och har förmåga att utveckla och producera den önskade produkten önskvärd, det vill säga situation "B". När en sådan situation föreligger har leverantören den förmåga som krävs för att utveckla och börja producera den önskade produkten.

	Leverantören har inte förmåga att utveckla och producera den efterfrågade produkten	Leverantören har förmåga att utveckla och producera den efterfrågade produkten
Leverantören är intresserad	A	B
Leverantören är inte intresserad	C	D

Figur 4.1. Befintliga leverantörers intresse och förmåga att utveckla och producera den efterfrågade produkten.

Om de befintliga leverantörerna inte uppfyller de krav som köparen ställer, det vill säga om situation "A" och "C" föreligger finns det tre alternativa vägar att gå (Wagner, 2006). En väg är att byta leverantör (Demski, Sappington & Spiller, 1987; Sambandam & Lord, 1995) vilket orsakar transaktionskostnader eftersom det innebär att man måste söka nya leverantörer på marknaden och bygga upp relationen till dem. Detta torde dock vara ett gott val om de befintliga leverantörerna både är ointresserade och saknar förmåga, det vill säga när situation

”C” föreligger. En annan väg är att integrera vertikalt (Langlois & Robertson, 1989; Monteverde & Teece, 1982). Detta kräver stora resurser och det är heller inte säkert att det ligger inom ramen för företagets valda strategi. Om en leverantör är intresserad men saknar förmågan att producera den efterfrågade produkten (situation ”A”) kan den tredje alternativa vägen vara aktuell. Denna väg innebär att köparen arbetar med leverantörsutveckling, det vill säga att den bidrar till att förbättra leverantörens förmåga att uppfylla de ställda kraven (se till exempel Hines, 1994; Krause & Ellram 1997; Wagner, 2006).

Att besluta huruvida leverantörsutveckling i syfte att genomföra ett särskilt produktutvecklingsprojekt ska genomföras eller ej, kan således identifieras som ytterligare en typ av ”projektledningsaktivitet”. En närbesläktad anledning till att genomföra leverantörsutveckling kan vara att köparföretaget är i behov av en kunnig leverantör som också kan bli en samarbetspartner i utvecklingsfrågor. När köparföretaget fattar beslut i en sådan fråga handlar det om ”ledning av leverantörsgrensnitt”. Köparen kan också av andra skäl vara motiverad att engagera sig i leverantörsutveckling. Sådana skäl kan vara att köparen önskar att leverantören förbättrar kvaliteten på sina produkter, sänker kostnaderna eller förbättrar leveranssäkerheten.

Båda parter kan ha nytta av leverantörsutvecklingen. Köparen har nytta av den därför att den kan öka möjligheterna att framgångsrikt konkurrera med goda produkter till låga kostnader (Wagner, 2006). Leverantören kan ha nytta av den därför att den kan leda till bättre lönsamhet genom effektivare produktion och bättre produkter med ökad omsättning (Dyer & Nobeoka, 2000; Kogut, 2000; Krause, Scannell & Calantone, 2000). Tillsammans med leverantörssamordning, det vill säga med insatser för att förmå leverantörerna att tillägna sig ett gemensamt arbetssätt, kan leverantörsutveckling även bidra till bättre köpar/säljarrelationer (Hines, 1996).

Krause (1999) har gjort en sammanställning över den forskning som gjorts rörande leverantörsutveckling. Sammanställningen visar att en studie gjordes redan 1966 men att huvudparten av forskningen har ägt rum under 1980-talet och senare. Det är framför allt fallstudier och survey-studier som har utförts, samtliga inom tillverkningsindustrin.

Handfield, Krause, Scannell och Monczka (2000, s 37) definierar leverantörsutveckling på följande sätt: “...any activity that a buyer undertakes to improve a supplier’s performance

and/or capability to meet the buyer's short-term or long term supply needs." I översättning: "...aktiviteter som en köpare genomför för att förbättra en leverantörs prestationer och/eller förmåga att möta köparens kort- eller långsiktiga försörjningsbehov" (förf. översättning). Denna definition liknar den som tillämpas i de flesta studierna inom området, inklusive föreliggande studie.

Leverantörsutvecklingsaktiviteterna kan syfta till allt från att hjälpa leverantören att förbättra någon process till strategiskt viktiga frågor där köparen för sin egen konkurrensförmågas skull är angelägen om att leverantören förbättrar sina förmågor. Det kan både handla om att utveckla relationen till leverantören och om att utveckla leverantörens förmåga att leverera goda produkter till låga kostnader med god leveranssäkerhet (Wagner, 2006).

Leverantörsutveckling kan genomföras tillsammans med en enda leverantör, med några leverantörer eller med hela leverantörsstocken. (Hines 1994; Krause & Ellram 1997, s 21)

Krause, Handfield och Scannell (1998) har utifrån en enkät med kvalitativt ställda frågor som besvarats av 84 tillverkningsföretag, undersökt deras arbete med leverantörsutveckling. Krause et al (1998) fann bland annat att ett företag som börjar arbeta med leverantörsutveckling ofta genomgår ett antal utvecklingssteg. Det första steget innebär att företaget börjar med att se över sina kund- och leverantörsrelationer och det egna arbetssättet (*total quality management*). Därefter utvärderar de leverantörsbasen vilket ofta leder till att antalet leverantörer reduceras. Enligt diskussionen ovan kan de i detta stadium avsluta samarbetet med de leverantörer som saknar förmåga och intresse av att utveckla och producera de produkter som köparen efterfrågar. Det är också möjligt att sådana leverantörer ersätts av andra leverantörer som har de nödvändiga resurserna. Nästa steg är att företagen genomför "reaktiv leverantörsutveckling" vilket innebär att företaget engagerar sig i de leverantörer som uppvisar brister. Företaget agerar i ett sådant fall först efter det att problem har identifierats. Det handlar då för köparen om att förmå leverantören att förbättra sina prestationer så att den når acceptabla nivåer. Företag arbetar således med reaktiv leverantörsutveckling för att lösa de akuta problem som finns. (Krause, Handfield & Scannell, 1998)

Även EMV-handlare kan ha problem med sina leverantörer. Om leverantören saknar intresse och förmåga att utveckla och producera de produkter som EMV-handlaren efterfrågar, är det rimligt att anta att samarbetet avslutas och att EMV-handlaren väljer en ny leverantör. Om det

däremot finns intresse hos båda aktörerna att fortsätta samarbetet, men leverantörens förmåga brister (situation A i figur 4.1 ovan), kan det dock finnas anledning för EMV-handlaren, liksom det gör det för tillverkningsföretaget, att i första hand eliminera detta problem genom leverantörsutveckling. Härigenom behöver EMV-handlaren inte söka nya leverantörer på marknaden och undviker därmed de transaktionskostnader som ett sådant förfarande innebär. Eftersom leverantörsutvecklingen i sådana fall inte påbörjas förrän problemet uppdagas handlar det här om ”reaktiv leverantörsutveckling”. Vi kan nu formulera följande proposition:

Proposition 1.2 a

EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.

Det steg som följer på ”reaktiv leverantörsutveckling” innebär enligt Krauses, Handfields och Scannells studie (1998) att företagen börjar arbeta med ”strategisk leverantörsutveckling”. Reaktiv leverantörsutveckling och strategisk leverantörsutveckling förhåller sig till varandra på följande sätt. Den reaktiva produktutvecklingen genomförs för att leverantörerna ska uppfylla de krav som köparföretaget ställer. När leverantörernas förmågor uppfyller dessa krav, tenderar köparföretagen att övergå till att arbeta mer strategiskt med leverantörsutveckling (Krause, Handfield & Scannell, 1998, s 54). Strategisk leverantörsutveckling innebär att köparföretaget proaktivt fokuserar på kritiska frågor och på de leverantörer som har utvecklingspotential. Detta innebär att köparen, tillsammans med leverantörerna, proaktivt skapar en konkurrenskraftig leverantörsbas. Strategisk leverantörsutveckling kan enligt Christopher (1992, s 207) ge tillgång till värdefulla innovationer hos leverantören, både vad gäller produkter och processer. En avgörande förutsättning för att de produkter som EMV-handlaren marknadsför ska vara konkurrenskraftiga är att leverantörerna som utvecklar och producerar dem har de förmågor som krävs för detta. För EMV-handlare torde det därför vara lika angeläget som för tillverkningsföretag att ha en konkurrenskraftig leverantörsbas vilket enligt diskussionen ovan kan skapas genom strategisk leverantörsutveckling. Det finns därför anledning att formulera följande proposition:

Proposition 1.2 b

EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.

Enligt den tidigare diskussionen kan det antas vara angeläget för EMV-handlare att samarbeta med leverantörer vars resurser kompletterar de egna. Vid genomförande av produktutvecklingssamarbete kan det därför antas vara centralt för en EMV-handlare att ha tillgång till sådana leverantörer. Man kan därför, och av resonemanget ovan, dra slutsatsen att EMV-handlare som anser att produktutveckling har stor strategisk betydelse för företaget arbetar med strategisk leverantörsutveckling.

Proposition 1.2 c

EMV-handlare som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.

Genomförandet av leverantörsutveckling kan gå till på olika sätt. Krause (1999) har gjort en översikt över olika typer av leverantörsutveckling och delar där in dessa i direkt och indirekt inblandning av köparen. Leverantörsutveckling genom direkt inblandning beskrivs av Krause (1997) och Krause, Scannell och Calantone (2000). Gemensamt för de olika sätten att bedriva denna typ av leverantörsutveckling på är att köparen gör en kraftfull investering för att förbättra sin leverantörs förmågor. Exempel på direkt inblandning av köparen vid leverantörsutveckling är formella utvärderingar, besök hos leverantören, genomförande av certifieringsprogram, inbjudan av leverantören för att utveckla interaktionen (Krause 1999, s 213; Krause & Ellram, 1997, s 21). Andra exempel är utbildning av leverantörens personal (Galt & Dale, 1991) utbyte av personal mellan de två företagen samt investeringar hos leverantören (Krause et al, 2000).

Uppenbarligen ställer den direkta inblandningen krav på små distanser mellan aktörerna med bland annat frekventa möten och besök på aktörernas respektive företag. Även om relationen inte från början skulle ha den egenskapen borde den, på grund av all interaktion som äger rum under leverantörsutvecklingsprocessen, ha det när leverantörsutvecklingsprocessen har pågått en tid.

Krause och Scannell (2002) kontrasterar direkt inblandning med ”indirekt inblandning”. Denna typ av leverantörsutveckling kan innebära att köparen utnyttjar konkurrensförhållandet mellan leverantörerna. Köparen kan till exempel jämföra leverantörens prestationer med dess konkurrenter och förklara sig vara beredd att byta leverantör om så är nödvändigt. Ett annat

sätt att arbeta med indirekt leverantörsutveckling är att genomföra leverantörsutvärderingar avseende leverantörernas kvalitet, leveranser och kostnader. Genom att ge leverantörerna information om hur de förhåller sig relativt andra, uppmuntras de att förbättra sina prestationer. Ett tredje sätt att arbeta indirekt med leverantörsutveckling är genom leverantörsincitament. Med sådana kan köparen uppmuntra leverantören att prestera väl. Incitamenten kan till exempel utgöras av utmärkelser vilka bidrar till ökat konkurrenstryck mellan leverantörerna, något som förmodas leda till än bättre prestationer. (Krause & Scannell, 2002)

Indirekt leverantörsutveckling borde kunna vara ett intressant alternativ för både tillverkningsföretag och EMV-handlare. Ett skäl till att det skulle vara intressant för EMV-handlare att tillämpa indirekt leverantörsutveckling är att dessa företag inte har någon egen produktionsprocess. Denna avsaknad av egen produktionsprocess kan innebära att deras kunskap om produktionsprocessen inte är tillräckligt god för att de ska kunna bidra i det faktiska utvecklingsarbetet, något som krävs för att genomföra direkt leverantörsutveckling. Detaljhandelsföretagen kan i stället förklara vilka krav som ställs på de produkter som produceras, vilket innebär att de engagerar sig i indirekt leverantörsutveckling. Följande proposition kan formuleras:

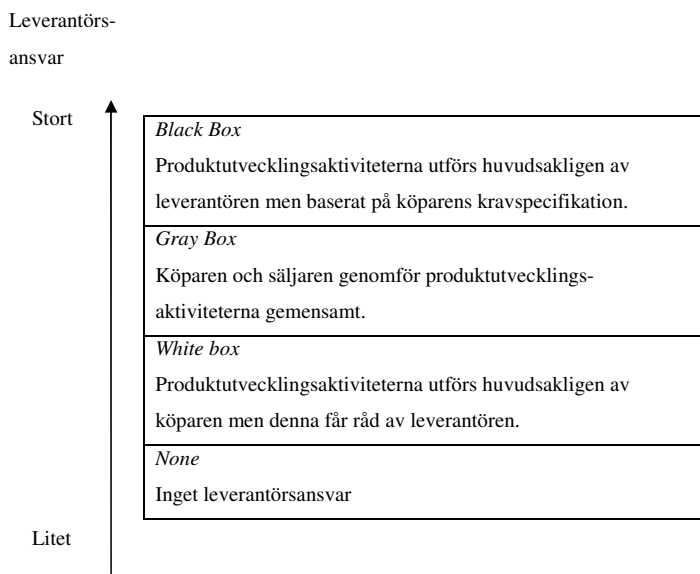
Proposition 1.2 d

EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.

4.2. Andel av utvecklingsarbetet som utförs av leverantören

Beroende på vilka och hur stor del av utvecklingsaktiviteterna som leverantören genomför, kommer den att få olika stort ansvar för produktutvecklingsprocessens genomförande. Monczka, Handfield, Scannell, Ragatz och Frayer (2000) menar att leverantörens ansvar kan finnas på en skala från ”mycket stort”, *black box*, till ”inget”, *none*. En leverantör som har ett ansvar enligt *black box* utvecklar produkten i enlighet med köparens krav. Köparen behöver i ett sådant fall endast inledningsvis specificera kraven och avslutningsvis godkänna den färdigutvecklade produkten. Leverantörens ansvar i produktutvecklingsprocessen är mindre i de fall då säljaren och köparen genomför utvecklingsaktiviteter tillsammans i ett formaliserat samarbete, *gray box*. Därmed kommer aktörerna i högre grad att dela på ansvaret för

aktiviteternas genomförande varför en mindre del av ansvaret läggs på leverantören. Än mindre ansvar har leverantören när köparen endast rådfrågar leverantören i olika frågor, *white box* (Monczka, Handfield, Scanell, Ragatz & Frayer, 2000). Denna nivå innebär att köparen utför produktutvecklingsaktiviteterna men att den, när det gäller vissa frågor, kan behöva ta del av de resurser som leverantören kan bidra med. De olika graderna av leverantörsansvar framgår av figur 4.2 nedan.



Figur 4.2. Olika grader av leverantörsansvar (Källa: Bearbetad figur efter Monczka, Handfield, Scanell, Ragatz & Frayer, 2000, fig 1.7, s. 6 författarens översättning)

Att det är köparen, det vill säga EMV-handlaren, som har ansvaret för produktutvecklingsprojektets genomförande är en av utgångspunkterna i denna avhandling. Samtidigt kan det vara leverantören som är den som kontrollerar merparten av de resurser som krävs för att utföra produktutvecklingsaktiviteterna. Leverantören kan i så fall förmodas vara den som genomför merparten av produktutvecklingsaktiviteterna enligt *black box* principen. Detta förhållande leder till följande proposition.

Proposition 2.1

EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.

I andra fall kan köparen, i detta fall EMV-handlaren, och leverantören kontrollera icke liknande resurser vilket innebär att de kan genomföra icke liknande (Richardson, 1972, s 889) och kompletterande produktutvecklingsaktiviteter. I sådana kan det vara nödvändigt att aktörerna genomföra produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt, vilket innebär att båda aktörerna genomför aktiviteterna enligt *gray box*. Följande proposition kan formuleras:

Proposition 2.2

EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.

Ytterligare en möjlig situation är den att köparen, i vårt fall EMV-handlaren, kontrollerar huvuddelen av de resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna. I en sådan situation kan köparens själv ansvara för genomförandet av produktutvecklingsaktiviteterna och, när det visar sig nödvändigt, inhämta råd från sin leverantör. Detta innebär en ansvarsfördelning enligt *white box*. Detta ger oss följande proposition:

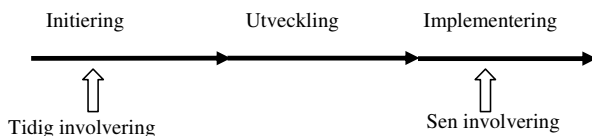
Proposition 2.3

EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.

Diskussionen här talar för att EMV-handlaren väljer att fördela ansvaret mellan det egna företaget och leverantören beroende på vilka resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna samt vilken eller vilka aktörer som kontrollerar dessa resurser. Nästa fråga handlar om vid vilken tidpunkt leverantören involveras i produktutvecklingsprojektet.

4.3. Tidpunkt för involvering av leverantören

I vilket skede av aktivitetskedjan som leverantörer involveras, är en fråga som engagerar många forskare. Att involvera leverantören tidigt, "Early Supplier Involvement" (ESI) på engelska, definieras av Bidault, Despres och Butler (1998, s 719) på följande sätt: "ESI is defined as a form of vertical cooperation where manufacturers involve suppliers at an early stage in the product development/innovation process, generally at the level of concept and design". Denna definition får ses som "generös", i alla fall enligt den typiska bilden av hur produktutvecklingsprocessen, det vill säga aktivitetskedjan, brukar se ut, se figur 2.6 i referensramen. Enligt denna bild har aktivitetskedjan redan passerat flera stadier när formgivningsaktiviteterna utförs (*design* översätts här med "formgivning"). Som nämndes i det sammanhanget ser olika aktivitetskedjor olika ut, varför vad som är "tidigt" kan variera från fall till fall. Av den anledningen kan det vara lämpligare att dela in aktivitetskedjan i de tre aktiviteterna initiering, utveckling och implementering i enlighet med diskussionen i referensramen, figur 2.7, som även återges i figur 4.3 nedan. Enligt en sådan beskrivning av aktivitetskedjan, sker tidig involvering om leverantören involveras inför eller under det att initieringsaktiviteter genomförs.



Figur 4.3. Tidig respektive sen involvering av leverantören i produktutvecklingsprocessen.

Tidpunkten för beslutet att en viss leverantör ska involveras i aktivitetskedjan och tidpunkten för leverantörens inblandning kan skilja sig åt. Det är inte givet att leverantören involveras i samarbetet omedelbart efter det att det finns ett beslut om att vederbörande ska delta. Beslutet kan till exempel fattas inför initiering av aktivitetskedjan trots att leverantören inte kommer att utföra några produktutvecklingsaktiviteter förrän långt senare. Det är därför önskvärt att skilja på tidpunkt för beslutet och tidpunkt för när leverantören börjar utföra utvecklingsaktiviteter i projektet. Den senare nämnda tidpunkten kallas i denna studie tidpunkt för leverantörens involvering eller inblandning. Det är också möjligt att flera leverantörer är vidtalade och att de därför deltar i aktivitetskedjan under en längre tid utan att ett slutligt beslut har fattats om vem som ska få slutföra utvecklingsarbetet. I ett sådant fall har

flera olika aktörer varit involverade och utfört produktutvecklingsaktiviteter som aldrig resulterar i någon ny produkt för EMV-handlaren.

Ragatz, Handfield och Petersen (2002) fann i en studie¹⁷ att när det handlade om att utveckla produkter under teknisk osäkerhet, det vill säga när de produkt- eller processtekniker som krävdes var nya, komplexa (Ragatz et al, 2002; Lakemond, Berggren & van Weele, 2006) och/eller förändrades mycket snabbt (Ragatz et al, 2002), valde företagen företrädesvis att involvera leverantörer tidigt i processen. Detta gällde särskilt om leverantörerna kontrollerade avancerade produkt- och processtekniker och om detta krävdes för att genomföra produktutvecklingen. Ragatz et al (2002) förklarar att i denna typ av situation, när det råder teknisk osäkerhet och när leverantören kontrollerar adekvata förmågor, kan möjligheten att lösa problem och sänka kostnaderna öka om leverantören involveras tidigt. När det rörde sig om leverantörer med mindre avancerad produkt- och processteknik visade det sig att olika företag valde att involvera leverantörerna vid olika tidpunkter i aktivitetsskedjan (ibid, s 398).

Ragatz, Handfields och Petersens (2002) resultat motsäges dock av annan forskning. Som tidigare nämnts har många studier rörande produktutvecklingsamarbete med leverantörer genomförts inom serietillverkande företag, särskilt inom fordonsindustrin. Bidault, Despres och Butler (1998) har därför undersökt om de faktorer, som har betydelse för att företag inom fordonsindustrin involverar leverantörerna tidigt i aktivitetsskedjan, har samma betydelse även för att företag i andra branscher ska göra det. De menar att inom fordonsindustrin är i) tryck från omgivningen, ii) sociala normer och branschnormer samt iii) organisatoriska val, de tre faktorer som hade betydelse för detta. De undersökte om detsamma gällde i andra branscher. I deras studie ingick 25 stora och välkända serietillverkande företag inom tre olika branscher (elektrisk apparatur, konsumentelektronik och kontorsutrustning). Studien visade att det även inom dessa branscher förekommer att företag involverar sina leverantörer tidigt i aktivitetsskedjan. Modellen verkade dock inte vara lika tillämplig i dessa branscher. I stället fann forskarna att det framför allt tycktes vara de organisatoriska valen som avgjorde i vilken grad leverantörerna involverades tidigt i processen. (Bidault, Despres, & Butler, 1998, s 731) En slutsats man kan dra av detta är att de resultat som kommit fram från forskning inom fordonsindustrin inte är direkt överförbara till andra branscher. Hartley, Zirger och Kamaths

¹⁷ Studien genomfördes som en survey bland 83 företag som ingår i Michigan State University's (MSU's) Global Procurement and Supply Chain Electronic Benchmarking Network (GEBN).

(1997) studie pekar på samma resultat. Deras studie genomfördes som en surveyundersökning av produktutvecklingsprojekt i 79 serietillverkande små och medelstora företag. Forskningen gav inga belägg för att det skulle innebära några fördelar att involvera leverantörerna tidigt i processen. Forskarna diskuterar studiens empiriska urval och menar att resultatet kunde ha blivit annorlunda om studien hade utförts bland stora företag som genomför omfattande och komplexa produktutvecklingsprojekt, som till exempel inom bilindustrin. Anledningen till det skulle, vara att det kan vara mer gynnsamt för denna typ av företag än för små och medelstora företag, att använda standardiserade styrningstekniker av typen ”tidig leverantörsinblandning”, för att hantera leverantörsrelationer (ibid, s 68).

Även Eisenharts och Tabritzis (1995) studie visar liknande resultat. De genomförde en undersökning bland 72 produktutvecklingsprojekt hos 36 datortillverkare i Europa, Asien och USA. I undersökningen prövas två helt olika teoretiska modeller över hur företag kan genomföra produktutveckling på kort tid; ”kompressionsmodellen” respektive den ”experimentella modellen”. Kompressionsmodellen utvecklades med den tillgängliga forskningen rörande produktutveckling som grund och den utgår från att produktutveckling är en på förhand förutsägbar process. Den experimentella modellen däremot betonar upplevelser i realtid, flexibilitet och improvisation och den utgår från att produktutveckling är en i förväg okänd och osäker process, där okända element som har att göra med teknik och marknader spelar in. Studien visade att den utvecklingsprocess som de studerade företagen genomförde uppvisade egenskaper som liknar den experimentella modellen. Processen kännetecknades således av osäkerhet, att den var experimentell snarare än planerad, och iterativ snarare än linjär (Eisenhart & Tabritzi, 1995, s 104). Studien kunde inte visa att det skulle påskynda processen att involvera leverantörerna tidigt. Eisenhart och Tabritzi (1995, s 105) föreslår att detta kan bero på att när det, som i dessa fall, är oklart på vilket sätt processen ska genomföras, så är det också oklart tillsammans med vilka leverantörer den ska genomföras, och då är det naturligt att vänta med att involvera leverantörerna så länge som möjligt. De menar att i mer ”förutsägbara” projekt, som genomförs inom en mer mogen bransch, som till exempel bilindustrin, är det troligt att kompressionsmodellen är mer tillämplig och att det då också skulle vara mer fördelaktigt att involvera leverantörerna tidigt i processen (Eisenhart & Tabritzi, 1995, s 105).

Parker, Zsidisin, och Ragatz (2008) har undersökt 116 produktutvecklingsprojekt i flera olika typer av tillverkningsföretag. En av slutsatserna de kunde dra var att det fanns en tydlig relation mellan krav på tillgång till ny teknik för att genomföra

produktutvecklingsaktiviteterna och en tidigare involvering av leverantörerna i produktutvecklingsprocessen än när detta krav inte förelåg. De förklarar detta med att företag som är hårt konkurrensutsatta måste avstå från aktiviteter som inte har en direkt påverkan på marknadsföringsmålen. Detta skulle innebära att företagen i stället väljer att förlita sig på leverantörer som kontrollerar de resurser som krävs för att utveckla de nya produkterna (ibid, s 79).

Holmen & Kristensen (1996) har genomfört en fallstudie på ett företag som producerar kakor. Företagets kunder är handelsföretag som hade efterfrågat sockerfria kakor. Studien beskriver och analyserar hur det gick till när producenten utvecklade dessa kakor. En av forskarnas slutsatser av studien är att det kan vara fördelaktigt att involvera leverantören tidigt i processen om köparen (tillverkaren) själv inte har fullständig kunskap om vilka aktiviteter som ska utföras för att den nya produkten ska få de egenskaper som eftersträvas. Leverantören kan, när den involveras tidigt, medverka till att aktiviteterna delas upp mellan aktörerna så att leverantörens förmågor på bästa sätt kan utnyttjas i utvecklingsprojektet (Holmen & Kristensen, 1996, s 192). Slutsatsen grundar sig på att leverantörerna har bättre kunskap än vad köparen har om vilka konsekvenser de olika aktiviteter som ska utföras, får för den slutliga produktens egenskaper.

I tabell 4.1 nedan sammanfattas studiernas slutsatser. I princip ger studierna det samstämmiga resultatet att företag i regel involverar leverantörerna sent i produktutvecklingsprojektet eftersom samordningskostnaderna därmed begränsas. I många fall finns det dock skäl att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen. En del forskning har till exempel visat att när produktutvecklingssamarbetet utgörs av en planerad och kontrollerad aktivitetskedja, väljer många företag att involvera leverantörerna tidigt i processen (till exempel Eisenhart & Tabrizi, 1995; Bidault, Despres & Butler, 1998). Omständigheter som enligt forskningen kan innebära att leverantören involveras antingen tidigt eller sent i processen är hög teknisk osäkerhet och eller hög teknisk nivå inom branschen eller på utvecklingsprojektet. Argumenten för att under sådana omständigheter involvera leverantören tidigt är att när den tekniska förändringstakten är hög och/eller det krävs avancerad produkt- och processteknik för att förstå hur utvecklingsarbetet ska genomföras, är det fördelaktigt att en leverantör som besitter sådana förmågor involveras tidigt så att dessa förmågor kan utnyttjas fullt ut i projektet (Ragatz, Handfield & Petersen, 2002). Orsakerna till att under sådana omständigheter involvera leverantören sent kan vara att när förändringar sker snabbt

och det är oklart vad leverantören ska göra, så är det bättre att vänta med att involvera leverantören tills det är helt klart vad den ska göra (Eisenhart & Tabritzi, 1995; Bidault, Despres & Butler, 1998).

Tabell 4.1. Olika studiers slutsatser rörande tidpunkt för involvering av leverantörer i produktutvecklingssamarbeten (kronologisk ordning)

<i>Författare</i>	<i>Empiri</i>	<i>Tidig involvering</i>	<i>Sen involvering</i>
Eisenhart och Tabritzi (1995)	Produktutvecklingssamarbeten som genomförs enligt ett planerat förlopp med känd teknik (kompressionsmodellen) samt produktutvecklingssamarbeten som genomförs som en mer i förväg okänd och därför oplanerad, iterativ process med okänd teknik (experimentella modellen).	Om förutsägbara projekt inom mogen bransch	Om osäker process
Holmen och Kristensen (1996)	Kakproducent	Om köparen saknar kunskap om vilka aktiviteter som ska utföras	
Hartley, Zirger och Kamaths (1997)			Forskarna kunde ej bekräfta någon fördel med tidig involvering
Bidault, Despres, och Butler, (1998)	25 företag i tre branscher som utan koppling till fordonsindustrin. Menar att forskning har visat att i fordonsindustrin är det tryck från omgivningen, sociala normer och branschnormer, organisatoriska val som avgör.	Forskarnas förklaring var att "tidig involvering" endast har att göra med organisatoriska val.	
Monczka Handfield, Scannel, Ragatz och Frayer (2000)		Om -leverantören har stort ansvar -produkten har högt värde -projektets nyhetsnivå är hög	Om -leverantören har litet ansvar -produkten har litet värde -enkla produkter -beprovad teknik.

Ragatz, Handfield och Petersen (2002)	83 företag	Om projektet utförs under teknisk osäkerhet och leverantören kontrollerar adekvat produkt- och processteknik.	
Parker, Zsidin och Ragatz (2008)	116 utvecklingsprojekt i olika typer av tillverkningsföretag.	Om produktutvecklingsprojektet ställer krav på tillgång till ny teknik.	

Denna genomgång har visat att en och samma egenskap hos utvecklingsprojektet, nämligen teknisk osäkerhet, i vissa fall förmodas vara en anledning till att köparen involverar leverantören tidigt och i andra fall förmodas den vara en anledning till att den involveras sent. Man kan dra två alternativa slutsatser av detta. Den ena slutsatsen är att även andra omständigheter har betydelse för vid vilken tidpunkt företaget väljer att involvera leverantören. Det kan till exempel handla om vilka aktiviteter leverantören ska utföra, egenskaper hos aktörerna som företagets storlek, eller om relationen mellan parterna. Den andra slutsatsen man kan dra är att den tekniska osäkerheten inte har någon betydelse alls för vid vilken tidpunkt köparen väljer att involvera leverantören. Nedan följer en sammanfattning av de argument som enligt forskningslitteraturen talar för en tidig respektive sen involvering av leverantörerna i produktutvecklingsprocessen. Där diskuteras också vad detta kan betyda för i vilket skede av utvecklingsprocessen EMV-handlare är benägna att involvera leverantörerna. Utifrån denna diskussion formuleras ett antal propositioner rörande detta.

Argument för en sen involvering

Om produkt- eller processtekniken förändras snabbt kan det vara svårt att på ett tidigt stadium veta vilka aktiviteter som kommer att behöva utföras. Under förutsättning att köparen själv kontrollerar den nödvändiga produkt- och processtekniken kan det vara fördelaktigt att välja leverantör så sent som möjligt för att, grundat på kännedomen om den senaste utvecklingen inom området, kunna välja och involvera den lämpligaste leverantören. På så sätt kan kunskapen om den senaste tekniska utvecklingen beaktas vid valet. Att EMV-handlare skulle kontrollera de nödvändiga produkt- och processteknikerna i sådana fall är inte förenligt med deras fokus på att skapa tid-, plats- och ägandenyttan. Därför innebär en snabb teknisk utvecklingstakt inom området inte något argument för att EMV-handlare skulle involvera leverantörerna sent i utvecklingsprocessen.

Eftersom samarbete kräver samordning, vilket är resurskrävande (Lakemond, Berggren & van Weele, 2006), finns det anledning att begränsa tiden under vilken samarbetet pågår. Så länge leverantörerna hålls utanför projektet undviker man de kostnader som är förknippade med att samordna leverantörernas och det egna företags aktiviteter. Det borde vara angeläget också för EMV-handlare att minimera resursåtgången för samordning av utvecklingsaktiviteter. Även EMV-handlare kan därför förväntas välja att involvera leverantören så sent som möjligt i processen. Följande proposition formuleras därför:

Proposition 3.1

EMV-handlare väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantörer i produktutvecklingsprocessen.

Argument för en tidig involvering

Som framgick av diskussionen ovan kan det vara intressant att involvera leverantören tidigt i processen. Hög teknisk förändringstakt och eller hög teknisk nivå inom branschen eller på utvecklingsprojektet är omständigheter som kan innebära att köparen blir benägen att involvera leverantören tidigt. En förklaring till detta är att det i sådana fall kan vara fördelaktigt att en leverantör med adekvat produkt- och processteknik involveras tidigt, så att dessa förmågor kan utnyttjas fullt ut i projektet (Ragatz, Handfield & Petersen, 2002). Som tidigare konstaterats utgör transformationsaktiviteter inte EMV-handlares huvudaktiviteter. Det kan innebära att dennas uppfattning om vad som är "högtekniskt" kan skilja sig från ett tillverkningsföretag uppfattning. Även om ett utvecklingsprojekt inte skulle betraktas som högtekniskt i ett tillverkningsföretag, skulle det i så fall ur en EMV-handlares perspektiv kunna uppfattas som högtekniskt. Därför borde man ur en EMV-handlarens synvinkel kunna betrakta alla produktutvecklingsprojekt – vilka kräver produkt- och processteknik som EMV-handlaren saknar – som "högtekniska". Enligt resonemanget ovan kan man i så fall anta att när det gäller produktutvecklingsprojektet som ställer krav på produkt- och processteknik som EMV-handlaren saknar, väljer den att involvera en leverantör med kompletterande resurser tidigt i utvecklingsprocessen. Detta leder till slutsatsen att EMV-handlare som anser sig sakna erforderliga resurser väljer att involvera den leverantör som kompletterar EMV-handlaren i detta avseende tidigt i produktutvecklingsprocessen. Detta ger följande proposition:

Proposition 3.2

EMV-handlare som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknik för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantörer tidigt i produktutvecklingsprocessen.

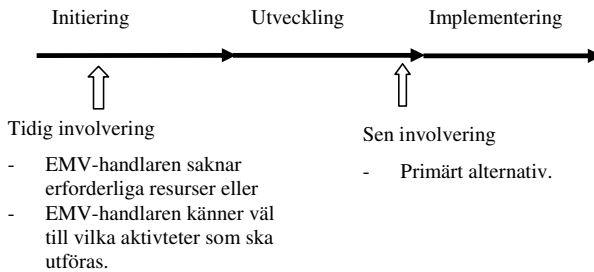
När produktutvecklingssamarbetet utgörs av en planerad och kontrollerad aktivitetskedja, väljer många företag att involvera leverantörerna tidigt (Eisenhart & Tabrizi, 1995; Bidault, Despres & Butler, 1998). En förklaring till detta är att om köparen redan innan projektet startar känner till vilka aktiviteter som ska utföras av respektive aktör, så borde den också känna till hur aktiviteterna bör samordnas. Detta borde innebära att projektet inte kräver så stora samordningsresurser och att fördelarna med att samarbeta under hela projektets gång kan uppväga de nackdelar som det innebär att lägga resurser på samordningen under hela projektets gång.

En EMV-handlare som inte fokuserar på formnyttan och transformationsaktiviteter kan förväntas ha mindre detaljerad kunskap än leverantören om vilka utvecklingsaktiviteter som ska utföras i projektet. Däremot kan den redan inledningsvis i projektet, men på en mindre detaljerad nivå, anse sig ha god kunskap om vilka aktiviteter som ska utföras av det egna företaget och vilka som ska utföras av leverantören. I ett sådant fall borde, i analogi med diskussionen ovan, EMV-handlare som anser sig ha kunskap om vilka produktutvecklingsaktiviteter som ska utföras, välja att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprojektet. Detta ger följande proposition:

Proposition 3.3

EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.

I figur 4.4 nedan visas vid vilken tidpunkt EMV-handlaren under olika förutsättningar förmodas välja att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.



Figur 4.4. Tidpunkt vid vilken EMV-handlaren under olika omständigheter förmodas involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.

4.4. Utvecklingsaktiviteternas samordning

När den produkt som ska utvecklas består av delar och komponenter som tillverkas av flera olika leverantörer, kan det bli nödvändigt att alla eller flera av dessa olika leverantörer involveras i utvecklingsarbetet för att den slutliga produkten ska få de egenskaper som avsetts. När flera olika leverantörer är inblandade och många olika aktiviteter ska utföras finns det en stor risk att utvecklingssamarbetet inte blir effektivt. (Ragatz, Handfield & Scanell, 1997, s 194-195) Om det finns beroenden mellan de olika delar och komponenter som produkterna utgörs av, måste genomförandet av dessa aktiviteter samordnas så att de olika delarna och komponenterna utvecklas på ett sådant sätt att de kan anpassas till varandra (von Corswant, 2003). Det finns exempel där 30 olika utvecklingsprojekt är ömsesidigt beroende av varandra (von Corswant, 2003). Kravet på samordning är särskilt påtagligt i tillverkningsföretag där produkt- eller processtekniken är komplex och där den erforderliga specialistkompetensen finns spridd på flera aktörer (Ragatz, Handfield & Scanell, 1997, s 199).

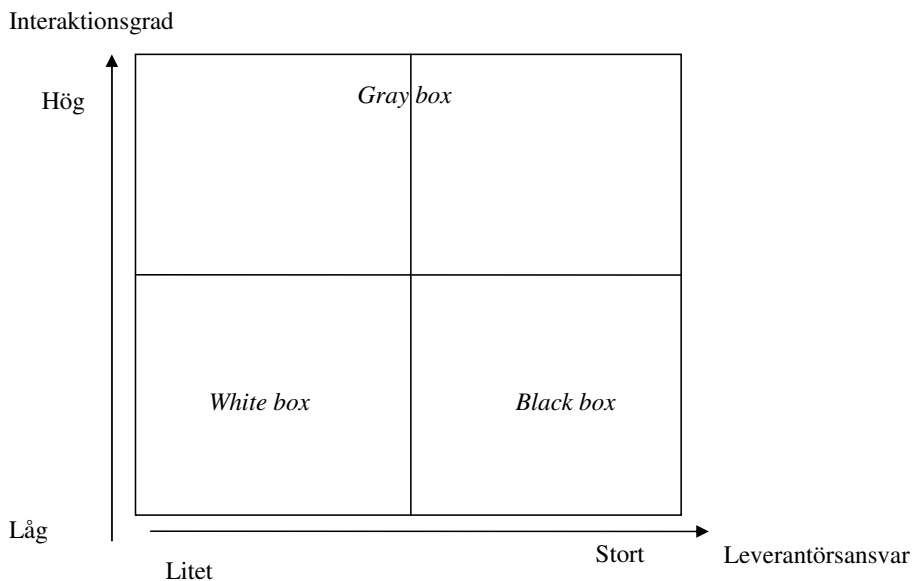
Det är följaktligen angeläget att utvecklingssamarbetet samordnas på ett sätt som kräver så små resurser som möjligt samtidigt som det ger största möjliga nytta av samarbetet. Frågan har rönt stort intresse och i bilaga 1 sammanfattas vilken interaktionsgrad som enligt olika forskare förekommer vid olika typer eller stadier av produktutvecklingssamarbete. Förutom att utvecklingssamarbetet kan föra med sig stora samordningskostnader kan det leda till att företaget tappar kontrollen över utvecklingsprocessen och stora svårigheter att ena de olika

företagens arbetssätt (Littler, Leverick & Bruce, 1995). Det är därför inte självklart att de fördelar som samarbetet ger, uppväger de nackdelar som det innebär att vara flera aktörer som samarbetar.

Det kan vara önskvärt att minimera interaktionen eftersom denna kan vara resurskrävande i sig och den kan innebära att resurskrävande samordningsinsatser måste göras. Att aktiviteterna utförs interaktivt innebär att varje aktörs aktiviteter anpassas till de aktiviteter som övriga aktörer utför. Aktiviteterna inom ett produktutvecklingssamarbete kan samordnas så att de utförs mer eller mindre interaktivt. I referensramen presenterades Lakemons (2001) och Lakemon, Bergren och van Weele (2006) indelning av samordning i tre olika former, vilka rekapituleras här. Ett samarbete där aktiviteterna utförs gemensamt i samma lokaler eller där aktörerna kontinuerligt stämmer av aktiviteterna utgör en ”integrativ samordning”. I ett samarbete där aktörerna bara har kontakt med varandra när det uppstår ett behov att göra det, samordnas aktiviteterna ”ad-hoc”. Det innebär att det inte finns någon planerad samordning och interaktion äger rum bara vid behov. Den tredje samordningsformen innebär att aktiviteterna som utförs av olika aktörer delas upp i olika ”frånkopplade delprojekt”. Detta är möjligt om produktutvecklingsprojektet kan delas upp i åtskilda delprojekt som kan genomföras utan interaktion mellan aktörerna. Varje aktör genomför i sådana fall de aktiviteter som ingår i dess delprojekt, självständigt utan interaktion med andra aktörerna. Denna samordningsform innebär, när den är renodlad, att aktörerna bara interagerar i samband med att delprojekten initieras och avslutas. Både ad-hoc samordning och samordning genom att projekt frånkopplas innebär att det förekommer en begränsad interaktion mellan aktörerna. Dessa samordningsformer skiljer sig således från den integrativa, där interaktion förekommer kontinuerligt.

Leverantörens ansvar i produktutvecklingsprocessen diskuterades i avsnitt 4.2 ovan. Vilket ansvar leverantören har kan ha betydelse för hur interaktivt aktiviteterna genomförs. Att leverantörens ansvar kan klassificeras som *black box* innebär att den självständigt utvecklar produkten utan interaktion med köparen, samarbetet sker således ”frånkopplat”. När leverantörens ansvar kan klassificeras som *gray box*, det vill säga ett formaliserat samarbete, utför köparen och leverantören produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt vilket innebär att arbetet utförs integrativt (Lakemon 2001; Lakemon, Bergren & van Weele, 2006). Att leverantören endast ansvarar för en mindre del det vill säga *white box* innebär att det är köparen som ansvarar för merparten av aktiviteterna men att den kan behöva fråga

leverantören till råds *ad-hoc*. I figur 4.5 nedan illustreras hur interaktionen kan se ut beroende på vilket ansvar leverantören har för aktiviteternas genomförande.



Figur 4.5. Interaktionsgrad beroende på leverantörsansvar.

Hartleys, Zirgers och Kamaths, (1997) forskning tyder på att det inte behöver innebära några tidsvinster att utvecklingsaktiviteterna genomförs integrativt. Ibland väljer företag ändå detta arbetssätt, vilket naturligtvis beror på att det i sådana fall finns eller förväntas finnas fördelar med detta. Till exempel fann Ragatz, Handfield och Petersen (2002) i sin tidigare omnämnda studie bland 83 företag, att det finns fördelar med att samarbeta på ett integrativt vis när teknisk osäkerhet föreligger, det vill säga när de produkt- eller processtekniker som krävs för produktutvecklingsprojektets genomförande är nya, komplexa eller förändras mycket snabbt. Studien visade att i dessa fall förkortades tiden från idé till färdigutvecklad produkt om köparen samarbetade med leverantörerna i gemensamma lokaler eller hade regelbundna möten. Dessutom innebar detta integrativa tillvägagångssätt att kostnaderna för genomförandet av produktutvecklingsprojekten minskade. Det integrativa sättet att arbeta på påverkade, enligt forskarna, problemlösnings- och innovationsförmågan på ett positivt sätt. Om samarbetet sker på ett integrativt sätt minskar risken för att till exempel formgivningens görs på ett sätt som skapar problem längre fram i produktutvecklingsprocessen. Ytterligare förklaringar till att det integrativa samarbetet i dessa fall var fördelaktigt är att aktörerna då på

ett enkelt sätt kunde lösa problem gemensamt, att missförstånd kunde undvikas när man arbetade öga mot öga samt att det inte uppstod någon tidspillan på grund av att resor måste göras (Ragatz et al, 2002).

Lakemond, Berggren och van Weele (2006) har studerat samordning av leverantörernas aktiviteter under flera olika produktutvecklingssamarbeten på Tetra Pak. De fann, i likhet med Ragatz et al (2002), att utvecklingsarbetets komplexitet har betydelse för hur integrativt utvecklingsaktiviteterna genomförs. Deras undersökning visade att ju mer komplext ett produktutvecklingsprojekt är, desto nödvändigare verkar det vara att produktutvecklingsaktiviteterna utförs integrativt.

När det gäller EMV-handlare är förutsättningarna annorlunda än för tillverkningsföretag som diskussionen ovan har handlat om. Även en produkt som ur tillverkarens synvinkel är komplex till sin struktur, borde ur en EMV-handlarens perspektiv kunna betraktas som ”enkel” i den meningen att den kompletta och färdiga produkten levereras av en enda leverantör. Teoretiskt borde det således räcka att engagera en enda leverantör när en produkt ska utvecklas. Det innebär också att de egna produktutvecklingsaktiviteterna bara skulle behöva samordnas med en enda leverantör. Därmed kan detaljhandelsföretagets samordningsuppgift förväntas vara ”enkel” i förhållande till hur den kan vara för ett tillverkningsföretag, som kan behöva samordna flera leverantörers produktutvecklingsaktiviteter. Detta kan illustreras som i figur 4.6 nedan.

	Tillverkningsföretag	EMV-handlare
Produktutvecklingsstruktur	Kan vara komplex	Enkel
Samordningsuppgift	Samordning av egna produktutvecklingsaktiviteter med <u>flera olika leverantörers</u>	Samordning av egna produktutvecklingsaktiviteter med <u>en leverantör</u>

Figur 4.6. Produktutvecklingsstruktur och samordningsuppgift i tillverkningsföretag och handelsföretag.

Detta resonemang leder till följande proposition:

Proposition 4.1 a

EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.

Att strukturen på EMV-handlarens produktutvecklingsprojekt förmodas vara ”enkel” talar enligt Lakemond et al (2006) samt Ragaz et al (2002) för ett mindre behov av att genomföra utvecklingsaktiviteterna integrativt. Eftersom ett integrativt genomförande kan förmodas kräva mest resurser, oavsett vilken typ av företag som är aktuell, borde det även för EMV-handlaren finnas anledning att undvika detta samordningssätt om inte utvecklingsarbetet kräver det. Av diskussionen tidigare i kapitlet framgick det också att aktörerna kan interagera ad hoc under produktutvecklingsprojektets genomförande. En EMV-handlare som genomför ett produktutvecklingsprojekt tillsammans med en leverantör kan även välja att låta leverantören genomföra produktutvecklingsaktiviteterna i ett frånkopplat projekt. Leverantören kan ändå interagera med köparen för utbyte av information och den interaktion som detta innebär kan ske ad hoc. Detta ger oss följande proposition:

Proposition 4.1 b

EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.

Wagner och Hoegl (2006) har genomfört en explorativ deskriptiv fallstudie där fem tillverkningsföretag inom olika branscher i Tyskland, Österrike och Schweiz ingick. 11 forskningschefer och 12 projektledare var informanter. Studien visade att det finns anledning att skilja på två typer av utvecklingsprojekt: ”*know-how* projekt” och ”kapacitetsprojekt” eftersom företag hanterar dem på olika sätt. I *know-how* projekten är köparens avsikter att utnyttja säljarens speciella produkt- och processteknik. Enligt Richardsons (1972, s 889) resonemang handlar det då om att välja en leverantör som har resurser att genomföra aktiviteter som det egna företaget saknar resurser att genomföra. Leverantören kan alltså utföra ”icke liknande aktiviteter”. I dylika fall handlar det ofta om innovativa produkter. I Wagner och Hoegls (2006) studie fick leverantörerna en betydande roll i denna typ av projekt och i de fall då parterna redan hade förtroende för varandra involverades de på ett interaktivt

sätt. När det handlar om kapacitetsprojekt är det mer fråga om att köparens egen utvecklingskapacitet inte räcker till än att den skulle sakna tillgång till en särskild typ av resurs. Det handlar här om mindre innovativa projekt. I denna typ av fall blev leverantörernas involvering mer begränsad i omfattning och tid än den blev i de fall då det handlade om ”*know-how*” projekt. Wagner och Hoegls (2006) studie stöder den forskning som har visat att aktiviteterna tenderar att utföras på ett mer interaktivt sätt när det rör sig om ny teknik som snabbt förändras (se till exempel Ragatz et al, 2002). Om det snarare handlar om enklare produktutveckling, som kräver mer resurser men inte nödvändigtvis mer avancerad teknik, pekar forskningen på att utvecklingsaktiviteterna i mindre grad genomförs interaktivt.

Att produkt- och processteknikerna är nya betyder att de är åtminstone delvis okända. Detta kan skapa en osäkerhet hos den som ska tillämpa dem. Om en EMV-handlare ska utveckla en helt ny produkt eller en produkt där tekniken förändras mycket snabbt, borde det vara en fördel att samverka med en aktör som har erfarenhet av produktionsprocesser och att anamma nya tekniker. Tillsammans med en sådan aktör kan EMV-handlaren planera vilka produktutvecklingsaktiviteter som ska utföras och vem som ska utföra dem. Lakemond, Berggren och van Weele (2006) visade i sin ovan omnämnda undersökning att samarbetet kan styras på olika sätt inom ett och samma projekt, så att graden av interaktion varierar med tiden. Detta kan utnyttjas för att minimera andelen interaktiva aktiviteter. Till exempel kan ett interaktivt genomförande av utvecklingsaktiviteterna i början av utvecklingsarbetet möjliggöra att även ett komplext produktutvecklingsprojekt kan bli så väldefinierat att leverantören längre fram i processen självständigt kan utföra sina utvecklingsaktiviteter utan interaktion med köparen. För EMV-handlarens del betyder det att den kan välja att genomföra aktiviteterna interaktivt tillsammans med leverantören under initieringen av produktutvecklingsprojektet, när utvecklingsaktiviteterna definieras och bestäms, och att aktörerna därefter kan genomföra sina respektive produktutvecklingsaktiviteter på ett icke interaktivt vis.

Proposition 4.2 a

Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.

Proposition 4.2.b

EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som fränkopplade delprojekt.

Parker, Zsidisin, och Ragatz (2008) undersökte i sin ovan omnämnda studie vad som påverkade graden av interaktion mellan köparen och säljaren i produktutvecklingsprocessen. 116 produktutvecklingsprojekt i flera olika typer av tillverkningsföretag undersöktes (Parker et al, 2008, s 75). De fann två förhållanden som hade en stor betydelse för detta. Det ena var att distansen mellan aktörerna var liten och det andra var att produktutvecklingssamarbetet handlade om en för köparföretaget strategiskt viktig del av en produkt (Parker et al, 2008, s 80). Att det finns ett samband mellan liten distans mellan aktörerna och aktörernas benägenhet att samarbeta på ett integrativt sätt kan förklaras med att ett integrativt samarbete innebär att aktörerna måste vara beredda att kommunicera och dela med sig av viktig kunskap. Som tidigare framförts kan man finna en sådan beredskap hos aktörerna främst inom relationer där distansen är liten. Vikten av liten distans mellan aktörerna för att produktutvecklingssamarbete ska kunna genomföras har påpekats flera gånger tidigare i denna avhandling. Det är således inte förvånande att Parker et al (2008) har funnit att det var ett nödvändigt villkor att distansen mellan aktörerna är liten för att de ska kunna utföra sina utvecklingsaktiviteter på ett integrativt sätt.

Som nämndes ovan fann Parker, Zsidisin, och Ragatz, (2008) också att utvecklingsaktiviteterna i hög grad samordnas på ett integrativt vis om det handlar om en del som ska ingå i en produkt för vilken den aktuella delen bedöms vara strategiskt viktig. Att det finns ett samband mellan delens strategiska betydelse och aktörens benägenhet att samarbeta med leverantören på ett integrativt sätt förklarar Parker et al (2008, s 74) på följande sätt. Om leverantören utvecklar en del utan nära interaktion med köparen, är det svårt för köparen att påverka hur delen utvecklas. Om det rör sig om en för köparen strategiskt viktig del, kan denna avsaknad av påverkan innebära problem. Om det innebär att delen inte får de egenskaper som avsetts kan det resultera i att den slutliga produkt som delen ska ingå i får helt andra egenskaper än vad som planerats. Ett sätt att lösa detta problem på är att samordna utvecklingsaktiviteterna på ett integrativt sätt, så att även köparen får ständig kontroll över utvecklingsprocessen.

EMV-handlarens leverantörer utvecklar, typiskt sett, inte olika delar som ska ingå i en färdig produkt utan de utvecklar kompletta produkter. Ändå kan en viktig likhet mellan EMV-handlarens produktutvecklingssamarbeten och de som beskrivs ovan identifieras när det handlar om produkter som har strategisk betydelse för EMV-handlarens sortiment. EMV-handlaren kan till stor del vara beroende av leverantörens utvecklingsaktiviteter för att en sådan produkt får exakt de egenskaper som EMV-handlaren avser erbjuda sina kunder i sitt sortiment. I så fall borde EMV-handlaren, i enlighet med diskussionen ovan, vara angelägen om att påverka leverantörens genomförande av produktutvecklingsaktiviteterna så att produkten får de avsedda egenskaperna. Det finns därför anledning att förmoda att även EMV-handlare samordnar utvecklingsaktiviteterna på ett integrativt vis när det handlar om strategiskt viktiga produkter.

Proposition 4.3

EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.

4.5 Sammanställning av propositionerna

För att få en överblick över de propositioner som har utvecklats här, finns dessa även i en sammanställning nedan. I kapitel 6 undersöks huruvida dessa propositioner får stöd av EMV-handlares beskrivningar av hur genomförandet av olika produktutvecklingssamarbeten med leverantörer har gått till.

Sammanställning

Val av samarbetspartner

Proposition 1.1 a

EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.

Proposition 1.1 b

EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.

Proposition 1.1 c

EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.

Proposition 1.2 a

EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.

Proposition 1.2 b

EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.

Proposition 1.2 c

EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.

Proposition 1.2 d

EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.

Andel av utvecklingsarbetet som utförs av leverantören

Proposition 2.1

EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.

Proposition 2.2

EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.

Proposition 2.3

EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.

Tidpunkt för involvering av leverantören

Proposition 3.1

EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantörer i produktutvecklingsprocessen.

Proposition 3.2

EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknik för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantörer tidigt i produktutvecklingsprocessen.

Proposition 3.3

EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.

Utvecklingsaktiviteternas samordning

Proposition 4.1 a

EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.

Proposition 4.1 b

EMV -handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som fränkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.

Proposition 4.2 a

Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.

Proposition 4.2 b

EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som fränkopplade delprojekt.

Proposition 4.3

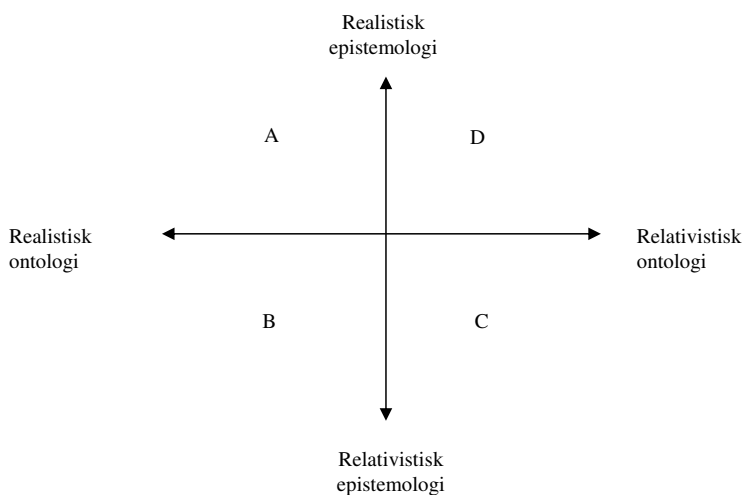
EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.

5. Metod

För att uppfylla studiens syfte behövde information om EMV-handlarnas genomförande av produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer samlas in. Vilken information som behövdes, hur den skulle bli tillgänglig och hur den skulle redovisas var således viktiga metodfrågor. Som bakgrund till metoddiskussionen inleds därför detta kapitel med en kort diskussion om ontologi och epistemologi. Därefter diskuteras och motiveras valet av personliga intervjuer som datainsamlingsmetod. Kapitlet fortsätter med en diskussion rörande de företag och intervjupersoner som ingår i undersökningen. Därefter redovisas hur intervjuerna har förberetts, genomförts och dokumenterats. I det därpå följande avsnittet avhandlas på vilka sätt materialet har redovisats och analyserats. Kapitlet avslutas med en källkritisk diskussion. För en diskussion rörande studiens utformning hänvisas till avsnitt 1.3 Forskningsdesign.

Med ontologiska utgångspunkter menas vilka vetenskapliga ställningstaganden forskaren utgår från avseende verklighetens natur. Det rör således frågor om vad ”verkligheten” egentligen är. Här kan man förenklat skilja mellan två synsätt: Det ena är att man utgår från att det finns en oberoende social verklighet (realism). Detta innebär att verkligheten är densamma oavsett vem det är som betraktar den. Det motsatta synsättet innebär att man utgår från att det är betraktaren som skapar verkligheten det vill säga att det finns en subjektiv verklighet (relativism). (Nylén, 2005)

Det epistemologiska ställningstagandet handlar om ”hur vi kan veta något” om verkligheten. Den ena extremen här är att man menar att verkligheten låter sig beskrivas och förklaras på ett objektivt sätt (realistisk epistemologi – förklarande). Den andra extremen är att verkligheten beskrivs och förklaras av betraktaren varför kunskapen om verklighet är relativ. (Nylén, 2005) Detta illustreras i figur 5.1.



Figur 5.1. Fyra ontologisk-epistemologiska ståndpunkter (Källa: Bearbetning av Nylén, 2005, s 67)

Av skäl, som redovisas i följande avsnitt, har i denna avhandling personer som det fanns anledning att anta har kunskap om de fenomen som studeras intervjuats. Dessa personer har ombetts beskriva hur produktutvecklingssamarbeten genomförs, vilket betraktas som en fristående social verklighet. Hur intervjupersonerna har uttryckt sig har dock inte bedömts vara intressant. Detta innebär att texten i sig, hur intervjupersonerna har formulerat sig och vilka ord de har använt, inte har rönt något intresse.

Forskare som epistemologiskt positionerar sig i kvadrant A eller D menar att vi kan få objektiv kunskap om världen genom informanterns utsagor. Forskare som positionerar sig i ruta B eller C menar att även forskarens röst och begrepp bidrar till att konstituera världen. (Nylén, 2005) Empirin redovisas därför i sådana fall på ett sätt som gör forskaren uppenbart närvarande i texten. Ambitionen i denna avhandling har varit att min roll som forskare inte på något påtagligt sätt skulle få dominera empiriredovisningen. Studien bygger därför framför allt på intervjupersonernas beskrivningar.

5.1. Datainsamling genom personliga intervjuer

En stor del av propositionerna handlar om vilka val EMV-handlarna gör i olika situationer. Denna typ av information finns inte i någon företagsextern information. Den finns inte dokumenterad i några årsberättelser, tidningsartiklar eller på Internet. Det krävdes således en metod som gjorde det möjligt att få tillgång till information som bara finns inom företag, och kanske till och med bara hos de befattningshavare som ansvarar för nämnda genomförande av produktutvecklingssamarbeten. Det var därför nödvändigt att få ta del av ansvariga personers beskrivningar av hur de genomförde produktutvecklingssamarbeten.

Under våren 2006 besökte min handledare och jag två EMV-handlare (ICA och Clas Ohlson) för att diskutera studiens genomförande. Av dessa diskussioner framgick det att detta var ett känsligt område omgärdat med stor sekretess: *"Det är ju företagets hjärta!"* förklarade representanten för det ena företaget. Det var således angeläget att välja en undersökningsmetod som innebar att EMV-handlarna kunde dela med sig av sina kunskaper utan att uppleva att de riskerade att lämna någon känslig information.

Jag valde därför att samla in data genom personliga intervjuer. Vid personliga intervjuer riskerar intervjupersonen inte att någon känslig information hamnar i fel händer, eftersom det är han eller hon själv som avgör vilken information som lämnas. För att ytterligare skapa förtroende hos intervjupersonen kan intervjuaren informera intervjupersonen om att sådan information som den efter genomförd intervju inte önskar ska offentliggöras, kommer att avlägsnas på intervjupersonens begäran. Metoden bedömdes som särskilt lämplig eftersom den skulle göra det möjligt att få ta del av varje intervjupersons beskrivning av hur produktutvecklingssamarbetena genomförts samt deras förklaringar till varför de genomförts på de sätt som gjorts

Företrädare för EMV-handlare skulle således intervjuas om hur de genomförde produktutvecklingssamarbeten med leverantörerna. I personliga intervjuer betraktas de befattningshavare som intervjuas som informatörer (Taylor & Bogdan, 1984; Wengraf, 2001). Det innebär att de berättar om det som forskaren är intresserad av. Taylor och Bogdan (1984, s 79) uttrycker det som att intervjupersonerna är forskarens *"ögon och öron"*. Metoden är tidseffektiv eftersom intervjupersonen på bara någon timme kan berätta om processer som det kan ha tagit flera månader eller år att genomföra. Den kan också ge tillgång till bred och djup kunskap när det är befattningshavare med god insikt om sitt arbetsområde, som delar med sig

av sina erfarenheter. Ytterligare en fördel med personliga intervjuer är att de tillåter intervjupersonerna att inte bara beskriva faktiska skeenden utan de kan också ge sin egen syn på dessa. Genom personliga intervjuer kunde således intervjupersonerna både beskriva och ge sin syn på hur produktutvecklingssamarbetena med leverantörerna hade genomförts och förklara varför det hade gått till på detta sätt. Man kan här invända att detta samtidigt kan vara en svaghet eftersom det innebär att det finns risk för eftertänkslösheter. Men i ett sådant fall får vi en bild av hur intervjupersonen i efterhand förklarar det som skett. Det förefaller vara rimligt att sådana förklaringar kan komma att ligga till grund för EMV-handlarnas fortsatta agerande. Därmed är även sådana förklaringar intressanta att ta del av.

Det fanns ytterligare ett argument för att välja personliga intervjuer. Studien utgår från forskningslitteratur som rör ett annat empiriskt område än det studerade. Det var därför möjligt att också andra aspekter, än de som behandlas i propositionerna, var viktiga. Genom att använda intervjuer med öppna frågor, där intervjupersonerna fritt fick berätta om hur de genomför produktutvecklingssamarbeten, skulle sådana intressanta – men oförutsägbara – aspekter kunna upptäckas (se till exempel Taylor & Bogdan, 1984; Patton, 2002, s 343). Ett exempel på detta är den roll som andra aktörer än leverantörerna visade sig ha i många produktutvecklingssamarbeten, till exempel prototypverkstäder och externa formgivare, vilka inte hade identifierats i referensramen.

5.2. EMV-handlare som ingår i studien

Enligt diskussionen i kapitel 3 kan man anta att EMV-handlare är organiserade som detaljhandelskedjor. Det finns i Sverige ca 300 detaljhandelskedjor (Market, 2010), men alla dessa är inte EMV-handlare. För att genomföra intervjuundersökningen var det viktigt att finna EMV-handlare som kunde bidra med kunskap om hur sådana företag genomför produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer. Eftersom de enskilda EMV-handlarna inte är intressanta i sig, utan det är själva fenomenet ”EMV-handlarnas genomförande av produktutvecklingssamarbete” som står i fokus, var det angeläget att identifiera sådana EMV-handlare som kunde bidra med mycket kunskap om detta, inte att framför allt finna ett representativt urval av företag. (2005, s 451)

Ett första krav var att företaget marknadsför egna märkesvaror, det vill säga att det är en ”EMV-handlare”. Enligt avgränsningen i kapitel 1 skulle det också vara en svensk EMV-

handlare. Vissa företag som marknadsför egna märkesvaror kände jag till från början. För att få förslag på andra företag som kunde vara aktuella läste jag aktuell press, frågade kolleger och bekanta och sökte på Internet. För att försäkra mig om att de verkligen marknadsför egna varumärken och för att få viss kännedom om dessa varumärken, studerade jag företagens årsredovisningar. Ett tredje krav var att företagen arbetar med produktutveckling i samarbete med leverantörerna, annars vore de inte intressanta för den här studien. För att avgöra huruvida detta krav var uppfyllt behövdes en kontakt med företaget. Ett fjärde krav som måste vara uppfyllt för att företaget skulle kunna ingå i studien var att företaget ville delta. Även för att avgöra huruvida detta krav var uppfyllt, krävdes en kontakt med företaget.

Det är lätt att få access till ett detaljhandelsföretags butiker och se efter vilka varor de marknadsför. Det är bara att gå in och undersöka saken, vilket jag också gjorde. Att få access till detaljhandelsföretags produktutvecklingsansvariga är betydligt svårare. I föreliggande studie, där det handlar om att få intervjupersonerna att lämna information som de kan anse vara känslig, har urvalet påverkats av detta. Accessfrågan har således påverkat vilka EMV-handlare som kom att ingå i studien.

Under våren 2007 identifierades följande EMV-handlare vilka uppfyllde samtliga ovan nämnda kriterier: Biltema, Coop Food, Mio, Ur & Penn och Åhléns Affärsområde Hem. Företagsextern information i form av broschyrer, information på Internet samt årsredovisningar kunde tillsammans med besök i EMV-handlarnas butiker ge nödvändig information för att avgöra vilka produkter de marknadsför och vilka varumärkesstrategier¹⁸ de tillämpar. Detta diskuteras nedan. Där kommenteras också varför det aktuella fallet förväntades kunna bidra till ny kunskap om EMV-handlares genomförande av produktutvecklingssamarbeten.

- Biltema marknadsför endast EMV. Företaget marknadsför således inga producentmärkesvaror och detta har varit företagets strategi ända sedan företaget bildades. Utbudet av varor är varierat med både dyra och billiga produkter med betoning på varor som har anknytning till bilar. Varumärkesstrategin är *lower price* eller *me too*. Denna EMV-handlare ger alltså möjlighet att undersöka hur produktutvecklingssamarbeten med leverantören kan skilja sig åt rörande olika typer av produkter hos en och samma EMV-handlare, och att förklara vad dessa skillnader beror på.

¹⁸ Olika varumärkesstrategier diskuteras i Kapitel 3.

- Coop Food arbetar med två olika varumärkesstrategier för sina EMV: "X-tra" och "Coop" samt "Änglamark". När det gäller X-tra och Coop tillämpas *lower price* strategin och när det gäller Änglamark används *value added*. Eftersom allt annat än varumärkesstrategierna är lika, kan en studie av Coops produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer vad gäller dessa varumärken, ge en antydning om vilken betydelse EMV-handlarens varumärkesstrategi kan ha för detta. Sortimentet utgörs av dagligvaror.
- Mios varumärkesstrategi kan klassificeras som *me too*. De produktområden som ingår i studien är "soffor" respektive "matplatsen". I båda fallen handlar det om förhållandevis stora, tunga och dyra produkter till skillnad från dem som diskuterats tidigare. Mio har till skillnad från ovan nämnda EMV-handlare nyligen börjat arbeta med EMV. Detta kan innebära att de arbetar på ett annat sätt än de företag som redan har lång erfarenhet från denna verksamhet därför hunnit utvecklat rutiner för att genomföra denna typ av aktiviteter. Företagets uttalade strategi är att andelen EMV ska öka.
- Ur & Penn marknadsför ett stort antal billiga EMV. Varumärkesstrategin kan klassas som *lower price*. Företaget är i jämförelse med många andra EMV-handlare ett litet företag, vilket kan betyda att det arbetar under andra förutsättningar än övriga.
- Åhléns – Affärsområde Hems varumärkesstrategi kan klassificeras som *me too*. Affärsområdets tillämpning av strategin innebär att det inte finns någon märkning på produkterna som visar att det är EMV. Det handlar om varor för hemmet, dock inga stora och tunga möbler.

Bland dessa EMV-handlare finns det således sådana som tillämpar *lower price* strategin, *me too* strategin och *value added* strategi. Eftersom det inte förmodas vara intressant för EMV-handlare som tillämpar *generics* strategin att arbeta med produktutveckling, bedöms det heller inte vara relevant att inkludera sådana i denna studie. Ett sådant företag, Bygg Max, besöktes dock men en diskussion med företagets VD visade att företaget inte arbetar med produktutveckling och därför inte var intressant för denna undersökning.

Under perioden juni-augusti 2007 intervjuades utvecklingsansvariga personer hos de utvalda EMV-handlarna. I intervjumaterialet kunde 21 olika produktutvecklingssamarbeten, det vill säga aktivitetskedjor, identifieras. I vilken grad dessa gav stöd åt propositionerna analyserades därefter.

En fördel med intervjuundersökningar av det här slaget är att man kan anpassa urvalet under arbetets gång. För att säkra studiens interna validitet intervjuades i september 2008 ytterligare tre EMV-handlare. För detta syfte hade Clas Ohlson, Hemtex och IKEA ombetts att delta i undersökningen. Företagen har följande egenskaper:

- Clas Ohlsons varumärkesstrategi vad gäller EMV kan klassificeras som *lower price*. I sortimentet ingår även producentvarumärken. Sortimentet har likheter med Biltemas men är inte inriktad på varor med anknytning till bilen.
- Hemtex varumärkesstrategi kan klassificeras som *lower price*. Sortimentet utgörs huvudsakligen av hemtextil, men även av inredningsdetaljer.
- IKEA:s varumärkesstrategi kan framför allt klassificeras som *lower price* men ibland även *me too*. Sortimentet utgörs av de flesta produkter som behövs i ett hem.

Intervjupersonerna hos dessa EMV-handlare gav generella beskrivningar av hur produktutvecklingssamarbetet går till. Deras beskrivningar bidrog till att ge en fylligare bild av hur EMV-handlare genomför produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer. I dessa beskrivningar kunde fem aktivitetskedjor identifieras. Analysen av dessa fem aktivitetskedjor visade inga överraskande resultat i förhållande till analysen av de 21 övriga aktivitetskedjorna. Detta tolkades som en indikation på att studien hade uppnått en teoretisk mättnad vad gällde de aspekter och dimensioner som behandlas i propositionerna. Totalt hade nu 26 aktivitetskedjor identifierats och analyserats. Eftersom varje fall är unikt kunde det härefter vara intressant att genomföra intervjuer med fler EMV-handlare, till exempel några EMV-handlare inom konfektion. Detta skulle bidra till ett än fylligare empirisk material. Eftersom teoretisk mättnad redan ansågs ha uppnåtts, bedömdes dock nyttan av att göra detta inte vara så stor.

Ovan beskrivs hur EMV-handlarna som ingår i studien har valts. Där framgår det att intervjupersonerna hade en viktig roll för undersökningens genomförande och att det var angeläget att intervjua den eller de personer som hade kunskap om hur företaget genomför produktutvecklingssamarbete. Av tabell 5.1 framgår vilka befattningar som intervjupersonerna hade.

Tabell 5.1. Intervjupersonernas befattning

Företag	Befattning
Biltema	VD
Clas Ohlson	Inköpschef
Coop Food	EVM-samordnare
Hemtex	Country Manager
IKEA	Trading Area Manager samt Worldwide Business Developer Trader
Mio	Produktchefer
Ur & Penn	Produktchefer
Åhléns	Design Manager

Som framgår av tabell 5.1 har intervjupersonerna olika befattningar. Detta kan innebära att de har olika perspektiv på EMV-handlarens produktutvecklingssamarbete. Intervjupersonernas perspektiv på EMV-handlarens produktutvecklingssamarbete kan även förmodas bero på vilket personligt engagemang personen har för frågor som har med detta att göra. Det kan finnas anledning att anta att somliga intervjupersoner har större överblick än andra över hur produktutvecklingssamarbeten genomförs och att somliga intervjupersoner har mer detaljerad insikt i hur enskilda produkter har utvecklats. Dessa skillnader kan få till följd att deras beskrivningar av produktutvecklingssamarbetenas genomförande får olika karaktär. I de fall intervjupersonen har en god överblick kan beskrivningen bli mer generell, medan de beskrivningar som intervjupersoner som arbetar mer praktiskt med produktutvecklingssamarbete ger, kan bli mer detaljerade och konkreta. Det kan ses som en fördel att olika intervjupersoner som skiljer sig på detta vis ingår i studien. Denna fördel skulle vara att deras till karaktären olika beskrivningar kan bidra till en mer komplett bild av EMV-handlares genomförande av produktutvecklingssamarbetens än vad ett antal till karaktären mer lika beskrivningar skulle göra.

5.3. Förberedelser inför och genomförande av intervjuerna

Detta avsnitt, som beskriver hur intervjuerna förbereddes och genomfördes, följer i princip samma struktur som Elbe (2002) använder. Elbes struktur bygger i sin tur på Taylor och Bogdans (1984) diskussion om kvalitativa intervjuer.

Intervjupersonerna informerades i förväg om vad intervjun skulle komma att handla om, dels under ett telefonsamtal och dels i ett e-brev som skickades till dem. Innan intervjuerna ägde rum, utformades en intervjuguide (se bilaga 2) som hade konstruerats med utgångspunkt i propositionerna. (Se till exempel Taylor & Bogdan, 1984; Yin 2003) Denna gjorde det möjligt att kontrollera att den önskade informationen hade kommit fram under intervjun. Som tidigare nämnts bedömdes det vara viktigt att intervjuerna var öppna till sin karaktär och inte blev hårt styrda eftersom det, på grund av studiens explorativa karaktär, var angeläget att få tillgång till information som kanske inte täcktes av propositionerna. Avsikten var därför aldrig att visa frågeguiden, eller att läsa upp frågorna i den, för intervjupersonerna. När intervjuguiden konstruerades hade propositionernas slutliga formulering inte fastställts. Dessa fastställdes först i ett senare skede av studien. Detta beror på att insikter om området ökade under studiens gång, varför det blev aktuellt att justera propositionerna med hänsyn till dessa. Detta tillvägagångssätt ger exempel på ett abduktivt angreppssätt vilket inte är ovanligt (Dubois & Gadde, 2002). Att kunna formulera mer relevanta propositioner på grund av de insikter som vunnits under arbetets gång har varit värdefullt med tanke på studiens explorativa karaktär. Detta hade inte varit möjligt om det hade varit en kvantitativ studie. I ett sådant fall hade propositionerna inte kunnat justeras i efterhand, vilket visar på ytterligare en fördel med att ge studien en kvalitativ karaktär.

De utvecklingsansvariga har i vissa företag sina arbetsplatser på EMV-handlarens huvudkontor men i andra fall har de sin arbetsplats på någon annan, för företaget strategisk plats. Intervjuerna med produktutvecklingsansvariga för Coop Food, Ur & Penn, Åhléns Home Division, Biltema samt Clas Ohlsons ägde således rum på företagets huvudkontor i Solna, Upplands Väsby, Stockholm, Helsingborg respektive Insjön. När det gäller Mio ligger företagets huvudkontor i Tibro men den person som är produktutvecklingsansvarig för soffor intervjuades i den butik som han ansvarade för i Kristinehamn, eftersom han oftare var där och föredrog att genomföra intervjun där. Den person som är produktutvecklingsansvarig för Mios ”matplats” hade sin arbetsplats i företagets lokaler vid Kungens Kurva utanför Stockholm. Hon föredrog att genomföra intervjun inne i Stockholm, varför den kom att genomföras i ett mötesrum på Handelshögskolan i Stockholm. På IKEA och Hemtex hade de personer som ansvarade för produktutvecklingssamarbetet med leverantörerna sina arbetsplatser förlagda till företagets respektive kontor i Shanghai i Kina. Intervjuerna med dessa personer genomfördes därför där. När det gäller Hemtex genomfördes dock intervjun på

ett café i Shanghai, eftersom intervjupersonen ansåg att de egna lokalerna inte var lämpliga för ändamålet.

Intervjuerna inleddes med att intervjupersonerna fick en underskriven konfidentialitetsutfästelse. Därefter beskrev intervjuaren forskningsprojektet och vad som var av intresse för studien. Intervjupersonerna ombads sedan att berätta om det som de menar är relevant i sammanhanget. Ambitionen var att intervjupersonerna skulle beskriva konkreta exempel på hur produktutvecklingssamarbetena genomfördes. Det visade sig dock att beskrivningarna som regel blev generella. Ett undantag är Mios beskrivning av utvecklingen av en matrumsmöbel, vilket är ett konkret exempel. Det finns fördelar och nackdelar med båda typerna av beskrivningar. Fördelen med de generella beskrivningarna är att dessa ger en översiktlig bild av hur utvecklingssamarbetena går till, det vill säga att de ger en bra ”genomsnittsbild”. Nackdelen är att de inte ger någon detaljerad information om de särskilda och praktiska problem och komplikationer som äger rum. När det gäller de konkreta beskrivningarna är det tvärt om, de ger inte en generell bild, däremot kan de ge mer detaljerad information om hur olika samarbeten genomförs i praktiken.

Under intervjuerna ställde intervjuaren frågor för att intervjupersonen skulle precisera sig när så behövdes och för att kontrollera att inga missförstånd hade uppstått. I slutet av intervjun kontrollerades, med hjälp av intervjuguiden, att alla frågor hade besvarats. Intervjuerna avslutades med information om vad som skulle ske härnäst.

Intervjuerna tog mellan en timme och två och en halv timmar. Alla intervjuer spelades in. Intervjuerna transkriberades och texten redigerades för att bli mer läsvänlig. Därefter skickades texten, i vissa fall tillsammans med några kompletterande och klargörande frågor, till respektive intervjuperson som kommenterade och kompletterade de eventuella felaktigheter och missförstånd som fanns i texten.

5.4. Redovisning och analys

Redovisningen av intervjuerna har utformats med intentionen att ge läsaren tillgång till intervjupersonernas beskrivningar av hur genomförandet av produktutvecklingssamarbeten med leverantörerna har gått till. Intervjupersonernas beskrivningar speglar studiens empiri (Nylén, 2005, s 76) och är alltså det som propositionerna prövas mot. Intervjuerna redovisas

på ett sätt som närmast kan jämföras med det som Nylén (2005, s 70) beskriver som ”Den sammanhållna fallbeskrivningen”. En sådan redovisning styrs av vad forskaren avser redovisa och analysera. Redovisningen av intervjuerna har sålunda styrts av propositionerna. Ambitionen har varit att intervjuerna skulle redovisas på ett sådant sätt att de gav tillräckligt fullständig information för att denna prövning skulle kunna göras på ett trovärdigt sätt. Samtidigt skulle de beskriva intervjupersonernas berättelser på ett så intressant och tillgängligt sätt som möjligt. Därför har det bedömts vara olämpligt att redovisa intervjuerna i sin helhet. Intervjumaterialet har i stället redigerats och komprimerats så att det blivit mer tillgängligt. På många ställen, när intervjupersonernas formuleringar har varit särskilt intressanta, har hela citat skrivits ut.

Presentationerna inleds med en kort allmän beskrivning av EMV-handlaren. Här beskrivs EMV-handlarens storlek i antal butiker och antal anställda. Om företaget är en franchisegivare uppges här. I förekommande ges också information om företagets inköpskontor utanför Sverige. Företagets typ av sortiment och EMV presenteras också.

I några fall där olika personer ansvarar för utveckling av olika produkter presenteras intervjuerna med dem var och en för sig (Ur & Penn samt Mio). Efter den inledande beskrivningen redogörs för EMV-handlarens produktutvecklingsorganisation, leverantörerna och relationerna till dem och slutligen produktutvecklingsprocessen. När det gäller Coop Food skiljer sig produktutvecklingsprocesserna för de egna varumärkena X-tra och Coop märkbart från varumärket Änglamarks produktutvecklingsprocess. Dessa beskrivs och analyseras därför var för sig.

I anslutning till varje presentation identifieras de aktivitetskedjor som framträder i beskrivningarna. Dessa aktivitetskedjor utgör studiens analysenhet. Totalt handlar det om 26 stycken. Därefter sammanfattas aktörernas, relationernas samt produktutvecklingsprojektets egenskaper. Efter detta besvaras studiens undersökningsfrågor med utgångspunkt i den aktuella fallbeskrivningen. Slutligen analyseras vilket stöd det finns för propositionerna i varje aktivitetskedja. Denna analys återges i en tabell. Av tabell 5.2 nedan framgår hur propositionerna tolkas samt vilka kriterier som har använts för att bedöma huruvida en proposition får stöd i empirin eller ej. Denna bedömning stödjer sig på den diskussion som fördes i samband med att propositionerna utvecklades i kapitel 4.

Propositionerna är utvecklade för att pröva huruvida EMV-handlars produktutvecklingssamarbeten ger dem stöd eller ej. Att stödet för en proposition klassas som ”Stöd” innebär att den bedöms vara giltig i den aktuella aktivitetskedjan – alltid. Att stödet klassas som ”Ej stöd” innebär att den bedöms vara icke giltig – någonsin. Som tidigare nämnts har intervjupersonerna i regel inte beskrivit faktiskt genomförda aktivitetskedjor utan produktutvecklingssamarbetet har i samtliga fall utom ett, beskrivits på en generell nivå. Det är därför inte alltid möjligt att påstå att en proposition alltid får stöd eller att den aldrig får stöd i en viss typ av aktivitetskedja. En EMV-handlare kan till exempel göra på olika sätt vid olika tillfällen av skäl som inte behandlas i propositionen. Vi kan ta Proposition 1.1 a som exempel. Propositionen påstår att EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer. En EMV-handlare kan för det mesta välja att genomföra produktutvecklingssamarbete med en känd leverantör men den kan även vara öppen för att samarbeta med en okänd leverantör. I ett sådant fall bedöms det som att det finns ett visst stöd för propositionen. Att stödet klassas som ”Visst stöd” innebär således att det bedöms finnas stöd för den i empirin ibland – men inte alltid. Denna typ av stöd kan ge information som ytterligare kan bidra till att förklara produktutvecklingssamarbetets genomförande. I detta fall ökar insikten om att EMV-handlaren av flera skäl finner det angeläget att pröva nya leverantörer. Denna typ av information skulle inte fångas upp om endast alternativen ”Stöd” respektive ”Ej stöd” tillämpades.

Tabell 5.2. Propositionernas tolkning och analys

<i>Proposition</i>	<i>Tolkning och analys</i>
<i>Val av samarbetspartner</i>	
<i>Proposition 1.1 a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Med ”befintliga leverantörsrelationer” avses relationer till leverantörer som redan före produktutvecklingssamarbetets initiering levererar varor till EMV-handlaren. Propositionen får stöd om intervjupersonen förklarar att EMV-handlaren väljer att samarbeta med ett företag, vilket sedan tidigare levererar varor till EMV-handlaren.
<i>Proposition 1.1 b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Liten distans förmodas vara nära förknippat med ett stort förtroende mellan aktörerna. Propositionen får stöd i de fall intervjupersonen menar att det finns ett förtroende mellan aktörerna, att man känner varandra väl, kan kommunicera på ett bra sätt eller att man har samarbetat under en längre tid.

<p><i>Proposition 1.1 c</i></p> <p>EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.</p>	<p>Propositionen får stöd i de fall intervjupersonen förklarar att EMV-handlaren väljer att samarbeta med en aktör vars resurser kompletterar företagets egna.</p>
<p><i>Proposition 1.2 a</i></p> <p>EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.</p>	<p>Reaktiv leverantörsutveckling innebär att köparen agerar först när problem har visat sig.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall när intervjupersonen förklarar att EMV-handlaren, som en reaktion på att leverantören inte uppfyller ställda krav, fordrar att leverantören vidtar lämpliga åtgärder.</p>
<p><i>Proposition 1.2 b</i></p> <p>EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.</p>	<p>Med strategisk leverantörsutveckling menas leverantörsutveckling som EMV-handlaren genomför utan att några särskilda problem har påkallat detta. EMV-handlaren gör detta för att leverantören ska utveckla resurser som är betydelsefulla för EMV-handlarens produktutveckling.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall då intervjupersonen förklarar att EMV-handlaren engagerar sig i redan goda leverantörer för att deras resurser ska utvecklas på ett sätt som är gynnsamt för EMV-handlarens produktutveckling.</p>
<p><i>Proposition 1.2 c</i></p> <p>EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.</p>	<p>EMV-handlaren förmodas anse att produktutveckling har strategisk betydelse om EMV-handlaren vid intervjun informerar om detta eller om det under intervjun framgår på ett indirekt sätt, till exempel genom att EMV-handlaren skapar en särskild organisation för produktutveckling.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall intervjupersonen har förklarat att produktutveckling är av strategisk betydelse och företaget engagerar sig i strategisk produktutveckling.</p>
<p><i>Proposition 1.2 d</i></p> <p>EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig saknar produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.</p>	<p>Indirekt leverantörsutveckling innebär att EMV-handlaren förklarar för leverantören vilka krav den ställer, men den deltar inte aktivt i leverantörens förbättringsarbete.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall då intervjupersonen har förklarat att företaget saknar produktionskunskap och genomför indirekt leverantörsutveckling.</p>

<i>Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören</i>	
<p><i>Proposition 2.1</i></p> <p>EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.</p>	<p>Leverantören genomför merparten av aktiviteterna utan EMV-handlarens deltagande men EMV-handlaren kan interagera med råd om och synpunkter på hur det bör gå till.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall intervjupersonen har förklarat att det är leverantören som genomför merparten av produktutvecklingsaktiviteterna och är den som har de resurser som krävs för att genomföra dessa.</p>
<p><i>Proposition 2.2</i></p> <p>EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.</p>	<p>Merparten av produktutvecklingsaktiviteterna genomförs av båda aktörerna gemensamt.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall då intervjupersonen förklarar att leverantören och EMV-handlaren kontrollerar "icke liknande" resurser och att de produktutvecklingsaktiviteter som kräver dessa resurser genomförs gemensamt av leverantören och EMV-handlaren.</p>
<p><i>Proposition 2.3</i></p> <p>EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.</p>	<p>EMV-handlaren genomför merparten av aktiviteterna utan leverantörens deltagande. Leverantören kan ändå interagera med råd om och synpunkter på hur det bör gå till.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall intervjupersonen har förklarat att det är EMV-handlaren som genomför merparten av produktutvecklingsaktiviteterna och är den som har de resurser som krävs för att genomföra dessa.</p>
<i>Tidpunkt för involvering av leverantören</i>	
<p><i>Proposition 3.1</i></p> <p>EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantörer i produktutvecklingsprocessen.</p>	<p>Propositionen får stöd i de fall då intervjupersonen förklarar att EMV-handlaren involverar leverantören i det skede när den inte kan utföra fler produktutvecklingsaktiviteter själv. Det innebär att propositionen också får stöd i de fall då EMV-handlaren involverar leverantörerna tidigt i aktivitetskedjan men tycks sakna resurser att självständigt genomföra de som ska utföras senare i aktivitetskedjan.</p>

<p><i>Proposition 3.2</i></p> <p>EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantörer tidigt i produktutvecklingsprocessen.</p>	<p>Med "tidigt i produktutvecklingsprocessen" avses initieringsfasen.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall då intervjupersonen förklarar</p> <ul style="list-style-type: none"> - att EMV-handlaren saknar erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, och - att leverantören involveras i initieringsfasen.
<p><i>Proposition 3.3</i></p> <p>EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.</p>	<p>Att en EMV-handlare väl känner till vilka aktiviteter som ska genomföras tolkas som att den vet vilken typ av aktiviteter som ska genomföras i projektet samt vilken del av dessa som bör genomföras av leverantören.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall intervjupersonen har förklarat att den vet vilken leverantör som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna och involverar leverantören i initieringsfasen.</p>
<p><i>Utvecklingsaktiviteternas samordning</i></p>	
<p><i>Proposition 4.1 a</i></p> <p>EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.</p>	<p>Med leverantör avses i denna avhandling en aktör som levererar varor för försäljning i EMV-handlaren butik.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall då det av intervjun framgår att EMV-handlaren samarbetar med endast en leverantör.</p>
<p><i>Proposition 4.1 b</i></p> <p>EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.</p>	<p>Att aktiviteterna samordnas integrativt innebär att aktörerna genomför aktiviteterna gemensamt. Att EMV-handlaren samordnar utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och /eller som frånkopplade delprojekt innebär att aktörerna genomför produktutvecklingsaktiviteter, var och en på sitt håll och interagerar vid behov.</p> <p>Propositionen får stöd om intervjupersonens beskrivning av genomförande av aktiviteterna överensstämmer med samordning av aktiviteterna ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt i fall att projektet inte kräver integrativ samordning.</p>

<p><i>Proposition 4.2 a</i></p> <p>Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.</p>	<p>Att EMV-handlaren utvecklar ”nya produkter” innebär att den inte bara förändrar befintliga produkter utan den utvecklar produkter som är nya för EMV-handlaren.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall intervjupersonen förklarar att EMV-handlaren, vid utveckling av nya produkter, genomför aktiviteterna integrativt med leverantören under projektets initieringsfas.</p>
<p><i>Proposition 4.2 b</i></p> <p>EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som fränkopplade delprojekt.</p>	<p>Propositionen får stöd i de fall intervjupersonen har förklarat att aktörerna efter initiering av projektet genomför aktiviteterna var och en på sitt håll.</p>
<p><i>Proposition 4.3</i></p> <p>EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.</p>	<p>EMV-handlaren förmodas anse att en produkt eller produktgrupp är strategiskt viktig om EMV-handlaren informerar om detta eller om detta framgår på annat sätt.</p> <p>Propositionen får stöd i de fall när intervjupersonen har förklarat</p> <ul style="list-style-type: none"> - att produktutvecklingsaktiviteterna genomförs på ett integrativt sätt av EMV-handlaren och dess leverantör och - att det handlar om en strategiskt viktig produkt eller - att det har framgått på annat sätt att det handlar om en strategiskt viktig produkt.

I kapitel 7 diskuteras hela det empiriska underlaget och vilket stöd det ger vardera proposition. Möjliga förklaringar till att detta stöd finns eller saknas diskuteras också. På så sätt nås en djupare kunskap om EMV-handlarnas genomförande av produktutvecklingssamarbete. Slutsatserna av detta leder till att undersökningsfrågorna kan besvaras i kapitel 8.

5.5. Källkritik

Intervjupersonerna är ansvariga för EMV-handlarnas utveckling av egna märkesvaror och kan ses som experter på detta område. Intervjupersonerna har beskrivit sitt eget och företagets arbetssätt. Eftersom det är det egna arbetssättet som intervjupersonerna beskriver, finns det anledning att utgå från att de har den nödvändiga kunskapen för att göra dessa beskrivningar.

En första typ av felaktigheter som det insamlade materialet skulle kunna innehålla är sådana som orsakats av att intervjupersonerna inte riktigt kom ihåg hur en process hade hanterats. Detta skulle kunna leda till felaktigheter i de beskrivningar som jag ger. En andra typ av felaktigheter är att presentationen av intervjuerna skiljer sig från intervjupersonernas syn på hur utvecklingssamarbetet genomförs. I studien har flera sätt använts för att reducera dessa fel. Dels pågick intervjuerna i samtliga fall i minst en timme och intervjuaren ställde klargörande frågor när något verkade motsägelsefullt. Dessutom läste intervjupersonerna igenom de respektive beskrivningarna en tid efter intervjuerna. Detta innebär att intervjupersonen under tiden fick möjlighet att dra sig till minnes om de egentligen hade menat något annat än det som nedtecknats.

En tredje typ av felaktigheter skulle kunna vara att intervjupersonen gjorde eftertänksfulla förklaringar, till exempel genom att ge förklaringar till företagets handlande, förklaringar som inte fanns vid handen när det skedde. Detta skulle kunna leda till felaktiga slutsatser rörande vilka skäl EMV-handlarna har haft för att agera på det ena eller andra sättet. Som ovan nämnts pågick intervjuerna i mer än en timme. Jag ställde motfrågor när något verkade oklart, under intervjuens genomförande och bad om klargöranden i efterhand när jag redigerade beskrivningen. Vissa data gick också att få bekräftade från EMV-handlarnas hemsidor och årsredovisningar. Sammantaget ger detta ger anledning att tro att intervjupersonernas beskrivningar och de presentationer av dem som ges i kapitel 7 både stämmer överens med deras syn på hur samarbetena har genomförts och avspeglar det faktiska skeendet.

6. Fallbeskrivningar och analys

I detta kapitel redovisas intervjupersonernas beskrivningar av hur EMV-handlarna genomför produktutvecklingssamarbete tillsammans med leverantörerna. Med utgångspunkt i dessa beskrivningar identifieras de aktivitetskedjor som genomförs av EMV-handlarna tillsammans med sina leverantörer för att utveckla EMV. Dessa aktivitetskedjor utgör studiens analysenheter. Eftersom aktivitetskedjorna beskrivs utifrån EMV-handlarnas perspektiv kan det vara motiverat att ge en bild av de företag som varje EMV-handlare utgör eller ingår i. Varje fallbeskrivning inleds således med en mycket kort presentation av varje sådant företag. Därefter beskrivs EMV-handlarens produktutvecklingsorganisation, EMV-handlarens leverantörer och dess relationer till dem och produktutvecklingsprocessen.

Produktutvecklingsprocessen analyseras genom att olika aktivitetskedjor identifieras. Dessa aktivitetskedjor illustreras även grafiskt i en figur. För att illustrationerna ska vara så tydliga och lättolkade som möjligt omfattar de endast EMV-handlarna och deras varuleverantörer. Övriga aktörer som kan vara involverade i aktivitetskedjan visas alltså inte. Figurerna är konstruerade efter samma principer som figurerna 2.8, 2.9 och 2.10, vilka illustrerar olika sätt att samordna två aktörers aktiviteter på. Efter identifiering och illustration av aktivitetskedjorna fastställs de olika egenskaper hos utvecklingsprojekt, aktörer och relationer som enligt referensramen förväntas ha betydelse för produktutvecklingssamarbetets genomförande. Därpå besvaras studiens undersökningsfrågor. Efter detta analyseras huruvida de identifierade aktivitetskedjorna ger stöd åt de olika propositionerna eller ej. Denna analys redovisas i tabellform i anslutning till fallbeskrivningarna. I avsnitt 5.5. i metodkapitlet förklaras hur det har gått till att bedöma huruvida en proposition får stöd, får ett visst stöd eller saknar stöd i en aktivitetskedja. Nedan ges några kommentarer till hur fallbeskrivningar och analyser presenteras.

När det gäller Coop Food skiljer sig produktutvecklingsprocessen delvis åt, beroende på vilket varumärke det handlar om. Den del av processen som inte är gemensam beskrivs och analyseras därför i olika avsnitt.

När det gäller Ur & Penn och Mio har produktutvecklingssamarbeten rörande olika produktgrupper beskrivits av olika produktchefer. Som tidigare nämnts är det aktivitetskedjorna som utgör analysenheterna. Dessa identifieras i anknytning till varje fallbeskrivning och analyseras var för sig. Ur & Penns utveckling av klockor respektive bijouterier beskrivs därför i olika avsnitt, vilket även Mios utveckling av soffor respektive möbler för matplatsen gör.

Även när det gäller Billema är produktutvecklingsprocessen olika för olika produktgrupper. I detta fall är det dock en och samma intervjuperson som har beskrivit processerna vilket gör det lämpligt att beskriva dem i samma avsnitt. Varje produktgrupps produktutvecklingsprocess beskrivs och analyseras därför var för sig men i samma avsnitt.

Förutom dessa skillnader när det gäller olika varumärken och olika produktgrupper, har olika aktivitetskedjor identifierats till följd av att EMV-handlaren kan välja att genomföra produktutvecklingsprocessen av en och samma produkt på olika sätt. De olika aktivitetskedjor som identifieras till följd av dessa möjliga val beskrivs och analyseras gemensamt. Analysen av det stöd som finns för propositionerna i dessa aktivitetskedjor redovisas i en gemensam tabell.

6.1. Coop Food¹⁹

Coop Food ingår i KF koncernen det vill säga Kooperativa förbundet eller konsumentkooperationen. Historien går således tillbaka till 1899 då Kooperativa Förbundet (KF) bildades. År 2006 var KF den näst största aktören på den svenska dagligvarumarknaden. KF sysselsätter ca 1300 personer (ibid s 38). Inköpsverksamheten är gemensam med systerföretagen i övriga Norden vilka organiseras av Coop Norden AB. I Sverige ingår

¹⁹ Fallbeskrivningen baseras på en intervju som genomfördes med Anette Lönnegren, EVM-samordnare, Coop Food, den 12 juni 2007. Samtliga uppgifter härrör, där ej annat anges, från detta intervjutillfälle. Eftersom stora förändringar kan ha ägt rum efter juni 2007 bör det noteras att dessa förändringar inte redovisas i denna fallbeskrivning.

följande detaljhandelskedjor: Coop Konsum, Coop Forum, Coop Nära, Coop Extra och Coop Bygg. (Kooperativa Förbundet, 2006, s 17-38)

KF började med det egna varumärket *Blåvitt* år 1979. Företaget har vid intervjun genomfört tre egna varumärken eller "*plattformar*" inom dagligvaror: X-tra, Coop och Änglamark. Försäljningen av dessa motsvarar tillsammans 15 % av omsättningen. X-tra är ett lågprisvarumärke, där pris och volym står i fokus. Coop är ett lågprisvarumärke som "*hänger på*" andra märken medan varumärket Änglamark är en "*trendsättare*", som dessutom har en "*viss premiuminriktning*". Änglamark står för miljö och ekologi och har enligt Anette Lönnegren blivit Sveriges starkaste hälsovarumärke, vilket är särskilt intressant eftersom det aldrig har marknadsförts som ett sådant.

Utvecklingssamarbetet skiljer sig delvis åt beroende på om det rör sig om varor som ska marknadsföras under varumärkena X-tra och Coop eller om de ska marknadsföras under varumärket Änglamark. Därför beskrivs först det som är gemensamt för samtliga varumärken. Därefter beskrivs och analyseras först aktivitetskedjan rörande produktutveckling av varor under varumärkena X-tra och Coop och därefter aktivitetskedjan rörande produkter under varumärket Änglamark.

6.1.1. Produktutvecklingsorganisation

Enligt Anette Lönnegren har Coop funnits som inköpsorganisation i över hundra år, och företagets inköpare är kända på marknaden och de känner den väl. Som nämndes ovan har Coop gemensamt inköp för hela Norden. Ibland arbetar företaget med produktutveckling och i vissa fall kan Coop kräva att leverantörerna producerar varorna på ett visst sätt. Anette Lönnegren påpekade dock att den största delen av produktutvecklingen ligger hos leverantören och att Coop framför allt är specialister på att sälja.

Coop har en lång tradition av egen produktion men merparten av produktionsresurserna har nu avyttrats. Goman chark- och kötttillverkning samt Björnekulla såldes 1996 och Juvelbageriet såldes 1999. Viss produktion finns dock fortfarande inom företaget. Två bagerier finns kvar och där förekommer viss produktutveckling. Konsumentföreningen Värmland har en charkfabrik.

Coop Food har i juni 2007 tre produktspecialister som alla har en viktig roll vid produktutvecklingen. Det är dessa som under produktutvecklingsprocessen för dialogen med leverantörerna. Produktspecialisterna har olika kompetensområden och kan bistå leverantörerna med olika råd. Samtliga produktspecialister har produktionskunskap. Produktspecialisterna arbetar med kvalitetssäkring och med att specificera produktkraven. Två av dem har tidigare varit anställda hos leverantörer till Coop. Anette Lönnegren har själv tidigare arbetat på både Goman och Juvel när de ingick i företaget.

Coop Food har inga egna testlokaler men det finns möjlighet att avsmaka livsmedel. *”Vi har ett litet provsmakningsrum och ett kök, där vi kan provlaga och provsmaka produkter.”*

6.1.2. Leverantörerna och relationen till dem

Produkter som kommer långt bortifrån som till exempel Fjärran Östern utgör inga utvecklingskategorier. Detta innebär att leverantörerna tillsammans med vilka Coop utvecklar nya produkter finns på närmare håll. På grund av de stora volymkraven kan leverantörerna oftast inte sälja till någon annan kund samtidigt. Kategoricheferna har hela tiden en dialog med leverantörerna men dessa hålls inte alltid underrättade om framtida planer. Detta beror dock på vilken leverantör det handlar om. *”Med de leverantörer som vi har ett partnerskap med, har vi hela tiden en dialog om vad som sker, och vilka trender som finns på marknaden. Dialogen sker även med andra leverantörer om framtida planer. Det beror lite på vilken relation vi har.”*

Varje leverantör av egna märkesvaror får besök en gång om året av en av Coops medarbetare som arbetar med varusäkring. Utifrån en besöksmall går denna person igenom verksamheten. Företaget har en anställd i Sverige, en i Danmark och en i Norge som utför dessa kontroller. Leverantörerna får rapporter om vad de måste förbättra och vad som är *”nice to do”*. Leverantörerna måste kvalificera sig enligt HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Detta innebär att Coop identifierar risker i produktionen samt värderar hur stor skada som kan ske samt hur troligt det är att det inträffar.

6.1.3. Produktutvecklingsprocessen

Anette Lönnegren beskrev hur processen för att besluta om vilka produkter som ska utvecklas går till. För att bli mer konkret användes den aktuella situationen inför år 2008. Processen skulle ske i flera steg och pågå under perioden 19 februari – 31 oktober 2007.

Processen började med att en utvärdering rörande inom vilka kategorier och segment som nya produkter skulle utvecklas. Projektplaner för kommande år utarbetades. Representanter för varje land (Sverige, Norge, Danmark och Finland), sammanställde sina önskemål inom alla kategorier, vad man vill utveckla och under vilket varumärke. Marknaderna i de olika länderna är olika och önskemålen från de olika representanterna skiljer sig därför. *”För oss i Sverige till exempel är det viktigt att vi utvecklar på Ånglamark”*. I Norge är det X-tra och i Danmark är det Coop som är viktiga. De olika önskemålen prioriterades därefter.

I nästa steg analyserade Coop Norden Food och AC Nielsen, som anlitas i detta arbete, marknaden och vilka potentialer som var möjliga att utveckla. Även pågående projekt fanns med. Frågan rör inom vilka kategorier och segment Coop ska produktutveckla. Det ”analysupplägg” som denna analys resulterade i diskuterades av den gemensamma ”nordiska kategorigruppen” och fastställdes därefter för varje land.

Så här långt hade processen kommit vid tidpunkten för intervjun. Resten av produktutvecklingsprocessen, som innebar att företaget skulle besluta om vilka produkter som skulle utvecklas, hade ännu ej ägt rum. Denna fortsatta del av processen beskrivs därför i futurum.

Varje nationell kategorichef arbetar därefter med EMV-planerna utifrån respektive lands analysupplägg och avgör vilka produkter som han eller hon menar bör utvecklas. Därmed ges en konkret beskrivning av produkten, speciella egenskaper och vilken plattform, det vill säga vilket eget varumärke, som den ska ligga på. Kategoricheferna samarbetar här genom att alla kan se vad de andra gör på intranätet och det råder full transparens.

Slutligen fattas beslut om vilka produktutvecklingsprojekt som ska genomföras. Begränsade resurser gör att vissa projekt inte får genomföras eller att de får vänta. Beslutet om vad som ska utvecklas beror på vilka prioriteringar som har gjorts och vad ”värderingen” visar. Denna

”värdering” baseras framför allt på vilken omsättning och lönsamhet produkten förväntas ge samt i vilken grad den förväntas bidra till att stärka varumärket.

Hur produktutvecklingsprocessen fortsätter efter detta skiljer sig åt beroende på om det handlar om lågprisvarumärkena X-tra och Coop eller om det handlar om det mer exklusiva varumärket Änglamark. Dessa olika produktutvecklingsprocesser beskrivs nedan i nämnd ordning.

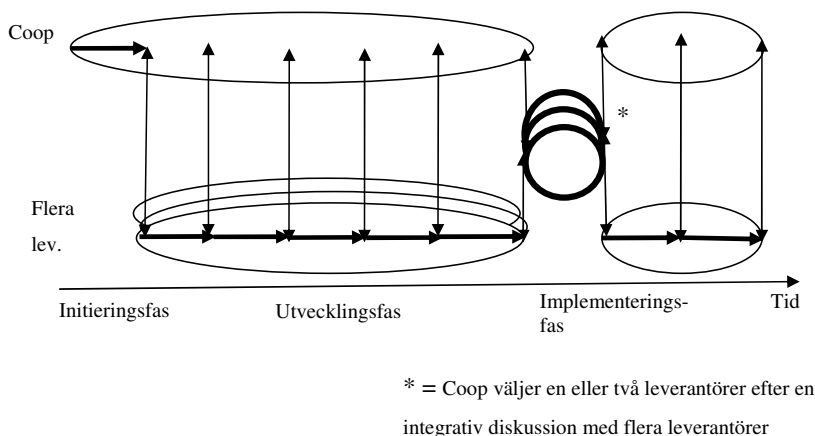
6.1.3.1. Produktutvecklingsprocessen – X-tra och Coop

När specifikationen och prioriteringarna är klara begär inköparna för respektive produktgrupp in förslag från möjliga leverantörer. När det handlar om dessa varumärken, där framför allt ”bra pris” står i fokus, känner Coops inköpare och produktspecialister inte alltid leverantörerna. I de fall de gör det, kan det hända att leverantören i fråga väljs bort. *”Som regel är det inte jätte viktigt (att man känner leverantören) men det kan ibland vara avgörande – dock inte alltid till leverantörens fördel om man vet att den brukar vara dålig.”* Ofta söks leverantörerna på mässor. Coops produktspecialister lämnar ut varukrav till de möjliga leverantörerna. Till exempel kan Coop vilja ha en tandborste för barn med starka färger, som är rolig. Ibland kräver Coop att leverantörerna producerar varorna på ett visst sätt. Utvecklingsarbetet överläts mer eller mindre helt åt leverantörerna. Coops egen roll är att svara på frågor om de krav som ställs. Kommunikationen rörande detta sköts till största delen med hjälp av, ”Private brand tool”. Detta är ett web-baserat hjälpmedel där leverantörerna, via Internet, kan få den information som de behöver för att utveckla produkten. Efter att ha tagit del av kraven och önskemålen svarar leverantörerna på om de kan uppfylla dessa och de får göra ett prov som testas av Coop. Ända fram till och med att detta första provexemplar finns framme är det flera leverantörer som är aktuella för att få färdigutveckla och producera produkten. Coops inköpare för därefter en dialog med leverantörerna och diskuterar kommersiella villkor, som priser. Några leverantörer kan falla bort i denna del av processen. Därefter brukar två leverantörer vara kvar, sällan fler. Ofta måste produkten utvecklas ytterligare för att produkten ska stämma precis. Olika smaker kan till exempel vara svåra att få exakt ”rätt”. Ofta är det inte klart vilken leverantör som ska producera produkten förrän det är dags för de sista justeringarna av produkten. Leverantörerna får slutligen en *”deadline”* när

prover och priser och ifyllda recepturer²⁰ ska vara klara. Är man på Coop nöjd när detta är klart så kan leverantören börja producera produkten.

Aktivitetsskedjor

I fallbeskrivningen kan en aktivitetsskedja urskiljas, se figur 6.1.1. Aktivitetsskedjan inleds med att Coop tar initiativ till produktutvecklingsprocessen, specificerar produkten och bjuder in intresserade leverantörer att utveckla och leverera denna produkt. Varje intresserad leverantör utvecklar en produkt och när så är nödvändigt vänder de sig till Coop för förtydligande. När leverantörerna har utvecklat en ett färdigt prov vidtar en diskussion mellan Coop och leverantörerna. Efter dessa diskussioner brukar två leverantörer finnas kvar. Dessa kan behöva justera produkten ytterligare och efter ytterligare diskussioner kvarstår en leverantör som kan börja producera och leverera den utvecklade produkten.



Figur 6.1.1. Efter det att produktutvecklingssamarbeten rörande produkter under varumärkena X-tra och Coop har initierats, genomför ett flertal leverantörer produktutvecklingsaktiviteter. Leverantörernas aktiviteter samordnas av Coop som fränkopplade delprojekt där interaktion mellan leverantörerna och Coop sker ad hoc.

Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

Företaget har lång erfarenhet i branschen och är väl känt på leverantörsmarknaden. Det finns enligt intervjupersonen produktionskunnsande men ytterst begränsade

²⁰ En "receptur" är i princip en innehållsdeklaration.

produktutvecklingsfaciliteter inom organisationen. Produkterna som utvecklas under varumärkena X-tra och Coop är lågprisprodukter.

Leverantörens egenskaper

Leverantörerna finns inom inte alltför geografiskt avlägsna platser, det vill säga inte i Fjärran Östern. De är experter på att utveckla och producera varorna.

Relationens egenskaper

Dessa produktutvecklingssamarbeten genomförs med bibehållen distans mellan aktörerna. Distansen mellan aktörerna tycks vara stor. Det behöver inte förekomma någon personlig interaktion mellan dem förrän det blir dags att förhandla om kommersiella villkor. Den interaktion som förekommer innan dess sker mestadels via Internet. För Coop är det oväsentligt om det finns någon etablerad relation till leverantören. Företaget prövar gärna nya leverantörer när det gäller produkter med dessa varumärken.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Produktutvecklingsprojektet är inte komplext såtillvida att det är en enda leverantör som utvecklar och levererar en komplett produkt. Det kan emellertid vara många leverantörer som utvecklar produkten och konkurrerar om att få producera och leverera den.

Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner

Flera leverantörer involveras i utvecklingsarbetet innan det är bestämt vem som ska producera och leverera den nyutvecklade produkten. Ända fram till det att produkten är färdigutvecklad och kan börja produceras, kan två av dessa leverantörer finnas kvar i produktutvecklingsprocessen. Det betyder att leverantörer involveras och utför produktutvecklingsaktiviteter trots att det senare kommer att visa sig att de inte kommer att få leverera produkten.

Den leverantör som till slut väljs är en leverantör som har utvecklat en produkt som uppfyller Coops krav och som Coop efter förhandling om kommersiella villkor uppfattar som det bästa alternativet. Eftersom det handlar om att utveckla lågprisprodukter, *lower price* är det logiskt att kostnadsfrågan får hög prioritet. Detta visar sig i att den leverantör som kan erbjuda de bästa kommersiella villkoren som regel får ordern. Denna prioritering ger EMV-handlaren anledning att under initieringsstadiet av produktutvecklingsprocessen involvera ett antal aktörer, så att det finns några att välja bland när det blir dags att fatta beslut om vem som ska få producera och leverera den nya egna märkesvaran.

Andel av utvecklingsarbetet som utförs av leverantören

Fallet visar exempel på en temporär aktivitetskedja där leverantören ansvarar för merparten av produktutvecklingsaktiviteterna.

Tidpunkt för leverantörens involvering

Coop kontaktar flera möjliga leverantörer efter det att Coop har specificerat produkten, det vill säga tidigt i aktivitetskedjan. Det slutliga beslutet om vilken produkt som ska accepteras tas dock sent i processen, inför implementeringen av produkten.

Utvecklingsaktiviteternas samordning

Fram till och med det att Coop har specificerat produkten förekommer det inte någon interaktion vad gäller utveckling av den aktuella produkten. Därefter genomförs produktutvecklingsaktiviteterna av leverantörerna som fränkopplade delprojekt. Den interaktion som förekommer mellan Coop och leverantören under denna fas sker ad hoc via Internet och handlar om olika krav som produkten ska uppfylla. När leverantörerna har utvecklat en produkt och kan presentera ett prov, sker en diskussion om kommersiella villkor, vilket innebär en integrativ interaktion mellan Coop och respektive leverantör.

Propositioner Coop, X-tra och Coop

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
Val av samarbetspartner		
<i>Proposition 1.1a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Ej stöd	Coop väljer samarbetspartner både bland befintliga och bland oprövade leverantörer
<i>Proposition 1.1b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Ej stöd	Se ovan
<i>Proposition 1.1c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Intervjupersonen sade att den största delen av produktutvecklingen ligger hos leverantören och att Coop framför allt är specialister på att sälja. Detta tolkas som att företaget saknar resurser för produktutveckling.
<i>Proposition 1.2a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Ej stöd	Intervjupersonen förklarade att Coop inte anlitar leverantörer som tidigare visat att de inte uppfyller Coops krav. Coop väljer i stället att vända sig till andra leverantörer.

<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Stöd	Eftersom Coop utför kontroller även om det inte har uppstått några problem tolkas det som att Coop utför strategisk leverantörsutveckling.
<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej relevant	Enskilda artiklar av varumärkena X-tra och Coop verkar inte ha någon strategisk betydelse för företaget. Eftersom Coops representanter besöker produktionsplatsen tolkas det här som att de utför en form av direkt leverantörsutveckling, även om de inte aktivt medverkar i att åtgärda problemen. De genomför således en form av strategisk leverantörsutveckling trots att de enskilda produkterna tycks sakna strategisk betydelse.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Ej relevant	Intervjupersonens beskrivning tolkas som att EMV-handlaren anser sig ha produktionskunskap.
Andel av utvecklingsarbetet som utförs av leverantören		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Stöd	Leverantörerna genomför samtliga produktutvecklingsaktiviteter förutom initiering av projektet hos Coop.
<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Ej stöd	Inga aktiviteter genomförs gemensamt. Coop och leverantörerna kontrollerar delvis "icke liknande" resurser. Att propositionen ändå inte får stöd kan förklaras med att de aktiviteter som utförs inte kräver att "icke liknande" resurser aktiveras samtidigt.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	EMV-handlaren kontrollerar ej de resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna.

Tidpunkt för involvering av leverantören		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantörer i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Leverantörerna involveras när Coop har specificerat produkten och inte avser utföra fler produktutvecklingsaktiviteter utan menar att leverantörerna ska utföra de produktutvecklingsaktiviteter som återstår.
<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantörer tidigt i produktutvecklingsprocessen	Stöd	Coop anser sig inte ha de resurser som krävs. Leverantörerna involveras redan i samband med initiering av produktutvecklingsprojektet
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Coop väljer att låta leverantörerna utföra samtliga produktutvecklingsaktiviteter, därför vet Coop att leverantören ska genomföra samtliga produktutvecklingsaktiviteter. Leverantörerna involveras så snart det är klart vilka produkter som ska utvecklas, det vill säga under initieringsfasen.
Utvecklingsaktiviteternas samordning		
<i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.	Ej stöd	Som regel är flera leverantörer engagerade i produktutvecklingsprocessen. Dessa konkurrerar och arbetar således parallellt. EMV-handlaren samordnar dock inte deras respektive aktiviteter med varandra utan endast med företagets egna aktiviteter.
<i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.	Stöd	Leverantören genomför produktutvecklingsaktiviteterna som frånkopplade delprojekt men kan när så behövs – ad hoc- vända sig till Coop med sina frågor.
<i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.	Ej stöd	Coop låter leverantörerna utföra produktutvecklingsaktiviteterna som helt frånkopplade projekt redan initialt.

<i>Proposition 4.2.b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.	Ej relevant	De produktutvecklingsaktiviteter som genomförs under initieringen genomförs ej integrativt.
<i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.	Ej relevant	Intervjupersonens beskrivning tolkas som att enskilda artiklar av varumärkena X-tra och Coop inte har strategisk betydelse.

Kommentar

Sex propositioner får stöd, sex propositioner får inte stöd medan sex propositioner inte är relevanta när det gäller denna aktivitetskedja. De propositioner för vilka det saknas stöd tycks framför allt vara de propositioner som förutsätter att samarbetet äger rum inom en etablerad relation och att distansen mellan aktörerna är liten. I den studerade aktivitetskedja är distansen mellan aktörerna stor och aktiviteterna genomförs som frånkopplade projekt där interaktion mellan aktörerna sker på ett så distanserat sätt som möjligt, ofta via en ”web-sida”. Detta innebär att distansen mellan aktörerna heller inte minskar under samarbetets genomförande.

Propositionerna förutsätter att även köparföretaget genomför en viss andel av produktutvecklingsaktiviteterna. I den här beskrivna aktivitetskedjan genomför EMV-handlaren endast de produktutvecklingsaktiviteter som krävs i initieringsfasen och i slutet av utvecklingsfasen. Dessa senare aktiviteter genomförs för att slutgiltigt ge synpunkter på produkten så att den utvalda leverantören kan justera den, i enlighet med EMV-handlarens krav. Detta innebär att inga aktiviteter genomförs integrativt, varför inga propositioner som påstår att utvecklingsaktiviteter genomförs på ett sådant sätt kan få något stöd.

Ett flertal leverantörer deltar i produktutvecklingssamarbetet ända fram till dess att ett första prov finns utvecklat. Det innebär att EMV-handlaren har att hantera ett flertal leverantörsrelationer. EMV-handlaren behöver dock inte samordna de olika leverantörernas aktiviteter inbördes eftersom de arbetar helt oberoende av varandra.

Det är svårt att i förväg beskriva vilka egenskaper den färdiga produkten ska ha. Konsekvensen av detta är att EMV-handlaren måste förklara för leverantören exakt vilka egenskaper varan ska ha när den redan i princip är färdigutvecklad.

6.1.3.2. Produktutvecklingsprocessen – Änglamark

Änglamark är från början ett svenskt varumärke som har utvecklats tillsammans med leverantörer som till exempel Svenska Lantägg. Det är ett mer exklusivt varumärke än X-tra och Coop och har enligt Anette Lönnegren blivit *”en trendsättare med viss premiuminriktning”*. Anette Lönnegren berättade om Änglamarkskaffet som utvecklats tillsammans med Kaffehuset i Karlstad och om hur Änglamarks parmesanost tillverkas helt för hand i Italien. På Änglamarkprodukter står det alltid vem som är leverantör, till exempel *”tillverkat av Kaffehuset i Karlstad”*. Det gör det däremot inte på produkter av varumärkena X-tra eller Coop.

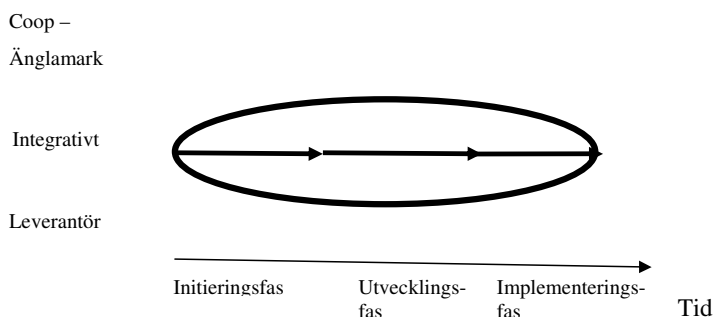
Anette Lönnegren berättade att när det gäller Änglamark sker mycket i *”partnerskap”* med leverantörerna eftersom varumärket är så unikt. Hon förklarade: *”Till exempel är Saltå Kvarn en partner till oss. Både vi och Saltå har kontakt med de råvaruleverantörer som vi väljer till Änglamark, till exempel bönor av olika slag som Saltå Kvarn levererar under sitt varumärke till oss. De leverantörerna hade Coop många kontakter hos, som vi förmedlade till Saltå Kvarn, sedan utarbetade vi tillsammans det slutliga sortimentet som Saltå Kvarn packar till oss under sitt varumärke.”*

När det gäller Änglamark är leverantören alltid känd av Coop och Coops kunskap om leverantörens produktutvecklingsförmåga är i dessa fall god. Detta skiljer sig således från hur det förhåller sig när det gäller X-tra och Coop. Som regel pågår en kontinuerlig dialog med leverantörerna och det kan redan innan produkterna specificeras vara klart tillsammans med vilken leverantör som produkten ska utvecklas. Företaget samarbetar med leverantörerna när det gäller detta varumärke och är betydligt mer aktivt i utvecklingsarbetet än när det gäller X-tra och Coop. *”Man blir mer partner när det gäller Änglamark.”* Coop Food engagerar sig i utvecklingen av produkterna genom att kontinuerligt testa dem. Änglamarkskaffet är ett exempel på en produkt som är utvecklad av Coop tillsammans med ett kafferosteri i Karlstad (Kaffehuset i Karlstad). Vid utvecklingen av Änglamarkskaffet deltog Coop aktivt i utvecklingsprocessen bland annat genom att utföra smaktesterna. Anette Lönnegren berättade

också att KRAV och Änglamark hänger nära ihop. Detta har fört med sig att Coop kan hjälpa små leverantörer att bli KRAV-märkta.

Aktivitetskedjor

En aktivitetskedja kan identifieras i detta fall, se figur 6.1.2. Aktivitetskedjan börjar ofta med en integrativ dialog mellan Coop och dess utvecklingspartner. När aktörerna har specificerat produkten genomförs de påföljande utvecklingsaktiviteter integrativt.



Figur 6.1.2. Coop och leverantören interagerar inledningsvis ad hoc. När projektet har initierats samordnas produktutvecklingsaktiviteterna till stora delar integrativt.

Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

Det framgår av intervjun att de produkter som säljs under varumärket Änglamark har en strategisk betydelse för Coop. Enligt intervjupersonen är varumärket Änglamark "trendsättare med viss premiuminriktning", vilket tolkas som att varumärkesstrategin kan klassas som *value added*.

Leverantörens egenskaper

Leverantörerna finns på inte alltför geografiskt avlägsna platser, det vill säga inte i Fjärran Östern. De exempel som gavs i intervjun rörde leverantörer i Sverige och Italien.

Leverantörerna är experter på att utveckla och producera varorna.

Relationens egenskaper

Det är viktigt för Coop att samarbeta med en leverantör som man känner väl och har förtroende för. Utvecklingssamarbetet äger således rum inom en väl etablerad relation med liten distans.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Produktutvecklingsprojekten tycks inte ha en komplex struktur men Coop kan förmedla kontakter till aktörer, som kan vara lämpliga leverantörer till den egna leverantören. Därmed samordnar Coop aktiviteter mellan de två aktörerna. Ingen ny teknik tycks vara aktuell i aktivitetskedjan

Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner

Valet av samarbetspartner, som alltid är en väl känd leverantör, tycks vara klart redan innan produktutvecklingsprojekt av denna typ initieras.

Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören

Ansvar för produktutvecklingen delas mellan de två aktörerna.

Tidpunkt för leverantörens involvering

Leverantören är ofta med i diskussionen redan i samband med att produktutvecklingsprojektet initieras, vilket tolkas som att leverantören involveras tidigt.

Utvecklingsaktiviteternas samordning

Coop och leverantören samarbetar kontinuerligt, och interaktion mellan dem sker ad hoc redan innan utvecklingsprocessen har initierats. Produktutvecklingsaktiviteterna utförs till stora delar integrativt i leverantörens lokaler.

Propositioner Coop, Änglamark

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
<i>Val av samarbetspartner</i>		
<i>Proposition 1.1a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Stöd	Detta gäller alltid när det handlar om Änglamark.
<i>Proposition 1.1b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Stöd	Utvecklingssamarbeten genomförs alltid tillsammans med leverantörer till vilka distansen är liten.

<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Enligt intervjupersonen är Coops produktutvecklingsresurser begränsade och de verkar enligt intervjun framför allt handla om förmågan att avgöra vilka produkter som ska utvecklas, att specificera en ny produkt och att testa produkterna under aktivitetskedjans genomförande. Här antas att leverantören saknar de resurser som Coop anser att det krävs för att genomföra dessa aktiviteter.
<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Ej relevant	När det gäller Änglamark måste leverantörerna redan från början uppfylla Coop Foods krav.
<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Stöd	Eftersom Coop utför kontroller hos leverantörerna, även om det inte har uppstått några problem, tolkas det som att Coop utför strategisk leverantörsutveckling. Dessutom kan Coop medverka till leverantörens KRAV-märkning vilket innebär att de genomför en form av leverantörsutveckling.
<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Stöd	Enligt intervjupersonen har utveckling av Änglamarkprodukterna strategisk betydelse och enligt diskussionen i kommentaren ovan arbetar Coop med strategisk leverantörsutveckling.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Ej relevant	Coop anser sig ha viss produktionskunskap.
<i>Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören</i>		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Leverantörerna kontrollerar inte alla de resurser som krävs för att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna.

<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Stöd	Samarbetet genomförs till stora delar integrativt eftersom man på Coop bedömer det som att det egna företagets resurser behövs för att komplettera leverantörernas.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Coop kontrollerar inte samtliga resurser som krävs för att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna.
Tidpunkt för involvering av leverantören		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.	Ej stöd	Leverantören kan involveras redan innan initieringssatidiet.
<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Propositionen får stöd. Leverantören involveras i samband med eller innan produktutvecklingsprojektet initieras.
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Intervjupersonen menar att det är leverantören som genomför merparten av utvecklingsaktiviteterna medan Coop genomför tester av produkterna kontinuerligt. Leverantören är ofta involverad redan på idéstadiet.
Utvecklingsaktiviteternas samordning		
<i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.	Ej stöd	Coop förmedlade kontakter med råvaruleverantörer till Saltå kvarn. Coop kan medverka i leverantörernas KRAV-certifiering vilket torde innebära viss samordning av de egna, leverantörens samt KRAVs aktiviteter.

<i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.	Ej relevant	Samarbetet genomförs till stora delar integrativt.
<i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.	Stöd	Propositionen får stöd eftersom det sker en ständig dialog med leverantören om vilka produkter som ska utvecklas.
<i>Proposition 4.2.b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.	Ej stöd	Aktörerna fortsätter att genomföra aktiviteterna på ett integrativt sätt ända fram till dess att produkten är färdigutvecklad.
<i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.	Stöd	Propositionen får stöd i fallet eftersom produktutvecklingsaktiviteterna utförs på ett interaktivt vis och EMV-handlaren ser Änglamarkprodukterna som strategiskt viktiga.

Kommentar

När det gäller denna aktivitetskedja får tio propositioner stöd, två får inte stöd medan sex propositioner inte är relevanta. Aktivitetskedjan är ett exempel på utvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer, med förhållandevis liten distans. Dessa förhållanden överensstämmer med de antaganden som ligger till grund för flera propositioner och kan därför förklara den, i jämförelse med Coop och X-tra, höga grad av stöd som aktivitetskedjan ger propositionerna.

Att Coop arbetar på så olika sätt när det gäller Änglamark jämfört med X-tra och Coop kan förklaras ned att Änglamark är ett strategiskt viktigt varumärke, där kvalitet i stället för pris står i fokus. Det innebär att det blir viktigt för Coop att veta att det går att lita på leverantören, så att varorna får den avsedda höga kvaliteten samt att leverantören fungerar väl som en

utvecklingspartner. Det sistnämnda är en betydelsefull aspekt när produkter ska utvecklas, en aktivitet som torde vara betydelsefull för en EMV-handlare som marknadsför varor som ska vara "trendsättare" med "viss "premiuminriktning", som intervjupersonen uttryckte det.

Produktutvecklingssamarbetet i fallbeskrivningen är mer komplext än vad det i referensramen har antagits vara, när det gäller EMV-handlare. Förutom leverantören kan ytterligare två typer av aktörer som involveras i produktutvecklingsarbetet observeras. Den ena aktören är leverantörens leverantör. Intervjupersonen berättade att Coop i vissa fall har förmedlat kontakten mellan leverantören och dess leverantör och att alla tre därefter har genomfört produktutvecklingssamarbete gemensamt.

Ytterligare en typ av aktör kan involveras i produktutvecklingssamarbetet. Coop kan hjälpa sina leverantörer att bli KRAV-certifierade. När så sker involveras även KRAV-organisationen i samarbetet. Denna aktörs aktiviteter kan tänkas ha en icke obetydlig inverkan på produkternas färdiga egenskaper, varför EMV-handlaren kan behöva samordna dennas aktiviteter med de egna och leverantörens.

6.2. Ur & Penn klockor – Moretime och Regal²¹

Ur & Penn startade 1943 av Erling Persson som också är grundare till Hennes och Mauritz. Ur & Penn ägs sedan 2002 av Klockgrossisten i Norden AB. (Ur & Penn, 2007 [Internet]). Enligt Johanna Johansson finns i Sverige finns cirka 300 fast anställda varav cirka 50 personer är anställda vid huvudkontoret. Av dessa är tre produktchefer. Inklusivt extrapersonal arbetar ca 600 personer på företaget. Företaget har ca 60 butiker och alla, utom två som drivs på franchisebasis, är helägda av Ur & Penn. Det finns även ett systerföretag i Nederländerna.

Ur och Penn utvecklar och marknadsför under egna varumärken såväl klockor som bijouterier. Företagets utveckling av dessa två produktgrupper genomförs i princip oberoende av varandra varför dessas respektive aktivitetskedjor beskrivs i ett var sitt avsnitt. Företagets

²¹ Fallbeskrivningen baseras på en intervju som genomfördes med Johanna Johansson, produktchef, Ur & Penn, den 13 juni 2007. Samtliga uppgifter härrör, där ej annat anges, från detta intervjufall. Eftersom stora förändringar kan ha ägt rum efter juni 2007 bör det noteras att dessa förändringar inte redovisas i denna fallbeskrivning.

utveckling av bijouterier beskrivs således i avsnitt 6.3. I föreliggande avsnitt (6.2) beskrivs och analyseras Ur & Penns utveckling av ur.

Klockgrossisten i Norden AB utvecklar klockor under varumärkena Jet set och Axcent. Dessa betraktas inte som EMV i denna studie eftersom de är grossistföretagets varumärken, inte detaljhandelsföretagets. Dessa produkter bjuds ut till försäljning i hela världen, även till andra butikskedjor än Ur & Penn.

Moretime och Regal är Ur & Penns egna varumärken vad gäller klockor. Dessa står tillsammans för ca 25 % av företagets totala omsättning.

När det gäller produktutveckling av klockor kan två något olika aktivitetskedjor urskiljas, vilket framgår av beskrivningen nedan. Vilket stöd dessa båda aktivitetskedjor ger åt propositionerna analyseras i en tabell (avsnitt 6.2.7) där det framgår huruvida detta stöd skiljer sig åt för de respektive aktivitetskedjorna.

6.2.1. Produktutvecklingsorganisation klockor – Moretime och Regal

Ur & Penn har inga egna formgivare utan det är leverantörerna som formger de klockor som senare säljs under märkena Moretime och Regal. Johanna Johnsson förklarar detta med att produkterna är så billiga, att det inte finns någon lönsamhet i att låta egna formgivare utveckla dem. Johanna Johnsson förklarade vidare att det behövs kunskap om hur klockor fungerar, för att veta hur man kan formge dem så att de går att producera. Man behöver veta vad som fungerar eller inte fungerar. Johanna Johnsson berättade att hon inte är utbildad på hur klockor tillverkas men har, när hon har arbetat med det, lärt sig vad som fungerar. Hon har när intervjun görs i juni 2007 arbetat som produktchef för klockor i två år. Hon har i sitt arbete haft stöd av en formgivare på moderföretaget Klockgrossisten, som har god kunskap om produktion. Klockgrossisten och Ur & Penn är belägna i samma byggnad, så det är lätt att träffas och samarbeta. Formgivaren på Klockgrossisten har i sin tur, i samarbetet med leverantörerna, tillgodogjort sig mycket kunskap om hur en klocka bör vara formgiven, för att den ska gå att tillverka. Även Johanna Johnsson har lärt sig mycket av leverantörerna i Hongkong, med vilka hon anser att hon har en bra relation och med vilka hon kan diskutera vad som fungerar och vad som inte fungerar.

6.2.2. Leverantörerna och relationen med dem

Ur & Penn har fyra leverantörer som är viktiga när det gäller klockor. Deras fabriker ligger i Kina men deras kontaktpersoner finns i Hongkong. Klockleverantörerna har levererat klockor till Ur & Penn i mer än 10 år, så relationerna var etablerade redan när Johanna Johansson började som produktchef på Ur & Penn. Dessutom hade även Klockgrossisten tidigare samarbetat med dem. Johanna Johansson förklarade att Ur & Penn har bra kontakt med samtliga leverantörer och att hon för det mesta vet vem hon ska vända sig till för olika projekt. *”Alla leverantörer är specialiserade på sin bit, en del är bättre på metallbandsklockor, en del är bättre på läderbandsklockor och en del på kronografer.”* Hon menade att hon genom att välja rätt leverantör kan få den kvalitet hon vill ha. Eftersom det är ett stort arbete att söka nya leverantörer prioriterar hon samarbetet med befintliga leverantörer. På frågan om Ur & Penn spelar ut leverantörerna mot varandra svarade Johanna Johansson: *”De flesta av de här fyra leverantörerna som vi jobbar mest med, har vi väldigt bra kontakt med. Så det finns ingen anledning att spela ut dem mot varandra eller att försöka hitta nya, för här vet vi att vi kan få den kvalitet vi vill ha. De levererar så som vi vill ha det, de är lätta att jobba med. Det är ett väldigt stort jobb att ge sig ut och leta nya leverantörer när man inte vet vad man får”.*

Johanna Johansson förklarade att eftersom Ur & Penn köper stora kvantiteter, är stora kunder hos befintliga leverantörer och är kända för att betala i tid, så är de uppskattade kunder hos sina leverantörer. I och med att Ur & Penn växer i Europa blir företaget också en allt viktigare kund hos leverantörerna.

Någon egentlig leverantörsutveckling förekommer inte. Ur och Penn besöker klockfabriker och gör kvalitetskontroller när produkterna kontrolleras. Men Johanna Johansson framhöll att det är svårt att kontrollera hur produktionen går till. Detta beror dels på språksvårigheter och dels på att det inte går att göra spontana besök eftersom man då inte blir insläppt på fabriker.

6.2.3. Produktutvecklingsprocessen ur – Moretime och Regal

Enligt Johanna Johansson tar produktutvecklingsprocessen ungefär ett halvår från första kontakten fram till dess att produkten är producerad och finns i lager. *”Produktion och leverans tar tre månader och innan det är det ju ett arbete att ta fram vilka produkter man ska*

ha, innan man kan lägga själva ordern.” För de egna varumärkena Regal och Moretime handlar produktutveckling om att kombinera befintliga boetter med utvalda band eller länkar samt detaljer som t.ex. urtavlan. Johanna Johansson förklarade att hon oftast vet vilken leverantör som är mest lämplig för en viss produkt och att leverantörerna alltid brukar ställa upp och försöka tillgodose de önskemål som hon har.

Produktutvecklingsprocessen börjar med att Johanna Johansson åker till leverantören, som finns i Hong Kong. Denna visar upp sin kollektion av klockor och Johanna Johansson väljer ut de modeller som hon tycker om och *”gör om dem och ändrar”* så som hon vill ha dem och som hon tror kommer att bli kommersiellt gångbart. Därefter ber hon leverantörerna att göra dessa ändringar. *”Den här boetten var jättefin men det här armbandet var inte fint utan vi vill ha ett sådant här armband.’ Eller så kan man rita och säga att ’Jag vill ha med en sådan här blomma på den här urtavlan’... Och sedan tar de fram prov, och så får man hålla på fram och tillbaka.”* Därefter genomför leverantören de förändringar som Johanna Johansson begärt. Hon har nästan daglig kontakt med leverantörerna via mail och telefon. Eftersom leverantörerna finns i Hongkong träffas man inte så ofta: *”...utan vi skickar bilder och prover till varandra”*. Om Ur & Penn till exempel vill ha ett annat armband som inte den aktuella leverantören själv tillverkar, kontaktar leverantören en annan leverantör som har ett sådant armband för att kunna tillgodose Ur & Penns önskemål. Om leverantören måste leta efter en annan leverantör och om man måste göra små justeringar kan det ta upp till en månad innan det kommer ett första prov till Ur & Penn. Ibland kan det hända att leverantören säger att en ny design inte fungerar fast den egentligen skulle kunna göra det om man bara ansträngde sig lite. *”Då kan det löna sig att vara lite envis”* framhöll Johanna Johansson.

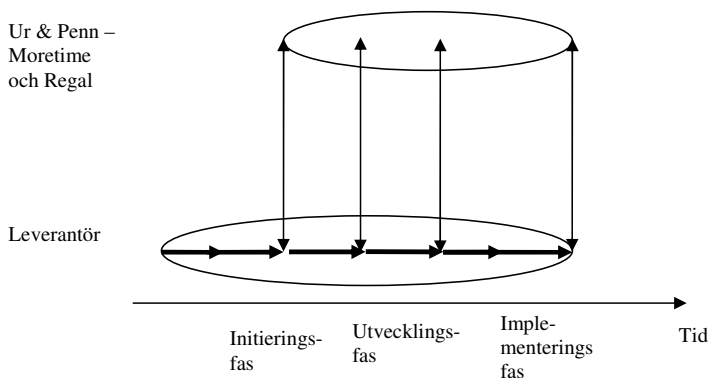
Ibland går processen till på ett lite annat sätt. Om Johanna Johansson får en idé om att utveckla ett ur med särskilda egenskaper kan hon skicka ett e-mail till sina leverantörer och fråga om de har något i sin kollektion som stämmer överens med hennes önskemål. Då skickar leverantörerna bilder på de produkter som de har. Om inga av dessa produkter stämmer överens med det som önskades kan hon be leverantörerna utveckla ett prov på en sådan produkt och skicka till Ur & Penn.

Ur & Penn står oftast för utvecklingskostnaden. Ur & Penn måste betala för en ny form om det blir nödvändigt att göra en sådan men oftast blir det inte aktuellt. *”För en klocka som kostar 200-300 kronor är det förmodligen inte intressant att ta en större kostnad för en ny*

form när det redan finns en liknande, utan den befintliga får i så fall duga.” När det gäller handgjorda prover, då man inte behöver göra någon ny form, står leverantören för kostnaden. Möjligen kan en ny leverantör ta betalt för ett sådant arbete. Om det ska göras nya askar eller andra tillbehör så kan det bli aktuellt med att Ur & Penn får stå för kostnaden.

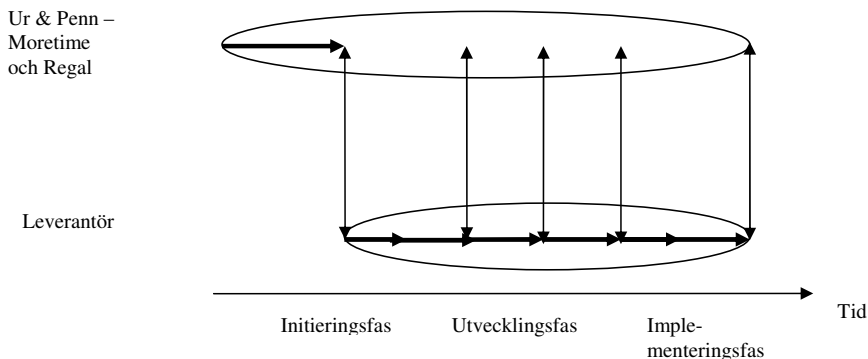
6.2.4. Aktivitetskedjor

Två olika aktivitetskedjor kan identifieras när det gäller Ur och Penns utveckling av uren Moretime och Regal. I den ena typen, aktivitetskedja 1, utvecklar leverantören en ny produkt som Ur & Penn tar ställning till och begär ändringar på. Leverantören genomför aktivitetskedjan som ett fränkopplat delprojekt, se figur 6.2.1 nedan.



Figur 6.2.1. Ur & Penn, Moretime och Regal, aktivitetskedja 1. Leverantören utvecklar en ny produkt som Ur & Penn tar ställning till och begär ändringar på.

Aktivitetskedja 2 innebär att Ur & Penn begär att en leverantör utvecklar en ny produkt. Detta betyder att Ur & Penn initierar en aktivitetskedja hos leverantören, se figur 6.2.2.



Figur 6.2.2. Ur & Penn, Moretime och Regal, aktivitetskedja 2. Ur & Penn begär att en leverantör utvecklar en ny produkt.

I båda typerna av aktivitetskedjor tycks det vara så att Ur & Penn engagerar sig i leverantörernas produktutvecklingsprocess snarare än att leverantörerna involveras i Ur & Penns.

6.2.5. Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

Ur & Penn har inga egna formgivare utan använder sig av leverantörernas produktutvecklingsförmåga. EMV-handlaren säger sig ha goda kunskaper om vilka resurser de olika leverantörerna har i detta avseende. Att sortimentet är stort och varje produkts värde är litet tolkas här som att varje enskild produkt inte någon strategisk betydelse för sortimentet.

Leverantörens egenskaper

Varje leverantör är specialist på ett visst område.

Relationens egenskaper

Samarbetet äger alltid rum med leverantörer som är väl kända av Ur & Penn redan innan aktivitetskedjan initieras.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Enligt beskrivningen tillämpas inte någon ny teknologi i någon av aktivitetskedjorna och ur EMV-handlarens perspektiv är utvecklingsarbetet inte komplext eftersom utvecklingsaktiviteterna samordnas tillsammans med en enda leverantör per produkt. I de fall

som fler leverantörer skulle kunna vara involverade är det samarbetspartnern, det vill säga leverantören, som ombesörjer kontakten med dessa.

Produkterna har låga priser.

6.2.6. Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner:

Ur & Penn väljer som regel att samarbeta med leverantörer till vilka relationen redan är etablerad. Dessa leverantörer kontrollerar de resurser som krävs för varje produktutvecklingsprojekt.

Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören

I både aktivitetskedja 1 och 2 är det leverantören som utför merparten av produktutvecklingsaktiviteterna. I båda fallen är det Ur & Penn som fattar beslut om vilka egenskaper den ändrade respektive nya produkten ska ha och det är leverantören som genomför de transformationsaktiviteter som krävs för att produkten får dessa önskade egenskaper. I båda aktivitetskedjorna är det i princip leverantören som genomför produktutvecklingsaktiviteter och Ur & Penn engagerar sig i detta, för att den slutliga produkten ska uppfylla Ur & Penns krav.

Tidpunkt för involvering av leverantören

Aktivitetskedja 1: Leverantören involveras efter det att den har utvecklat ett prov. I detta skede förslår Ur & Penn ändringar. Detta innebär att leverantören involveras i samband med att projektet initieras av Ur & Penn.

Aktivitetskedja 2: Leverantören involveras i initieringsfasen när Ur & Penn ber leverantören att utveckla en produkt som uppfyller Ur & Penns önskemål.

Utvecklingsaktiviteternas samordning

I aktivitetskedja 1 är det leverantören som utför alla produktutvecklingsaktiviteter utom att välja ut produkten och föreslå ändringar samt fatta beslut om när den är färdigutvecklad. Från att ha varit helt och hållet leverantörens utvecklingsansvar övergår processen, när ett prov finns framme, till en aktivitetskedja där leverantören utför merparten av utvecklingsaktiviteterna under interaktion med Ur & Penn ad hoc. I detta skede kommunicerar parterna genom att prover och bilder skickas fram och tillbaka med post, e-post och fax fram till dess att Ur & Penns produktchef är nöjd. Innebörden av detta är att Ur & Penn involverar sig i en hos leverantören redan pågående aktivitetskedja.

Att Ur & Penn, enligt aktivitetskedja 2, själv kommer med förslag, innebär att företaget initierar en utvecklingsprocess hos leverantören. När ett första prov har utvecklats enligt detta förslag, fortsätter interaktionen ad hoc på samma sätt som i aktivitetskedja 1.

6.2.7. Propositioner Ur & Penn: Moretime och Regal

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
Val av samarbetspartner		
<i>Proposition 1.1a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Stöd	Produktutvecklingssamarbetena genomförs med väl kända leverantörer.
<i>Proposition 1.1b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Stöd	Ur & Penn säger sig känna leverantörerna väl och ha goda erfarenheter av deras sätt att arbeta. Även om den geografiska distansen är stor tycks den kunna överbryggas med hjälp av teknik.
<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Leverantörerna har produktutvecklingsförmågor som Ur & Penn saknar.
<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Stöd	När det uppstår problem informerar Ur & Penn leverantören om detta och kräver att den genomför förbättringar.
<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej stöd	Företaget genomför ej strategisk leverantörsutveckling.
<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Saknar relevans	Det har inte framgått av intervjun att EMV-handlaren skulle anse att produktutveckling har stor strategisk betydelse. EMV-handlaren engagerar sig inte i strategisk leverantörsutveckling.

<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Stöd	Den leverantörsutveckling som utförs av Ur & Penn handlar om att kräva att leverantören utför sina aktiviteter så att den uppfyller Ur & Penns krav. Däremot involverar Ur & Penn sig inte direkt i hur aktiviteterna utförs på fabrikena.
<i>Andel av utvecklingsarbetet som utförs av leverantören</i>		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Stöd	Leverantören kontrollerar en stor del av de resurser som krävs för att utveckla produkten och genomför merparten av de utvecklingsaktiviteter som krävs.
<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Ej stöd	Det finns vissa aktiviteter som leverantören saknar resurser att utföra. Dessa har att göra med förmågan att avgöra vilka egenskaper de produkter som Ur & Penn avser marknadsföra ska ha. Inga aktiviteter genomförs gemensamt.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Ur & Penn saknar huvuddelen av de resurser som krävs för att utveckla nya produkter.
<i>Tidpunkt för involvering av leverantören</i>		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantörer i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	EMV-handlaren involverar leverantörerna tidigt i aktivitetskedjan men eftersom EMV-handlaren saknar resurser att genomföra de aktiviteter som ska utföras senare, tolkas detta som att de väntar så länge som möjligt med att involvera leverantörerna.

<p><i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantörer tidigt i produktutvecklingsprocessen.</p>	<p>Aktivitetskedja 1 Stöd</p>	<p>Aktivitetskedja 1 Ur & Penn involverar leverantörerna tidigt i sin egen produktutvecklingsprocess. Detta kan samtidigt vara ett sent skede i leverantörens utvecklingsprocess vilket kan förklaras med att utvecklingsprocessen handlar om en produkt som leverantören redan har utvecklat färdigt men som Ur & Penn önskar förändra.</p>
	<p>Aktivitetskedja 2 Stöd</p>	<p>Aktivitetskedja 2 Här handlar det om att initiera en helt ny produktutvecklingsprocess varför involveringen sker i båda aktörernas initieringsfas.</p>
<p><i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.</p>	<p>Stöd</p>	<p>Ur & Penn arbetar efter principen att det är leverantören som ska utföra hela produktutvecklingsprocessen vilket här tolkas som att det är klart för Ur & Penn vilka produktutvecklingsaktiviteter som leverantören ska utföra.</p>
<p><i>Utvecklingsaktiviteternas samordning</i></p>		
<p><i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.</p>	<p>Stöd</p>	<p>I de fall då mer än en leverantör behöver involveras i produktutvecklingsprocessen ombesörjer leverantören samordningen med dessa.</p>
<p><i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.</p>	<p>Stöd</p>	<p>Ur & Penns leverantörer utför utvecklingsaktiviteter i frånkopplade delprojekt. Interaktion äger rum ad hoc med Ur & Penn i direkta möten, via post och e-post och fax.</p>
<p><i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.</p>	<p>Aktivitetskedja 1 Ej relevant</p>	<p>Leverantören genomför självständigt alla aktiviteter i initieringsfasen. Ur & Penn tar därefter ställning till huruvida produkten är intressant eller om det ska göras ändringar på den.</p>
	<p>Aktivitetskedja 2 Ej stöd</p>	<p>Enligt intervjupersonen är det Ur & Penn som, utan leverantörens inblandning, väljer vilka produkter som ska utvecklas och vilka egenskaper de ska ha.</p>

<p><i>Proposition 4.2.b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.</p>	<p>Ej relevant</p>	<p>Produktutvecklingsaktiviteterna sker ej integrativt under initieringen av projektet.</p>
<p><i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.</p>	<p>Ej relevant</p>	<p>Det handlar inte om strategiskt viktiga produkter.</p>

6.2.8. Kommentarer

I dessa aktivitetskedjor är det leverantören som genomför merparten av utvecklingsaktiviteterna medan EMV-handlaren avgör vad som ska utvecklas och vilka egenskaper den färdiga produkten ska ha. Skillnaden mellan aktivitetskedjorna är att i aktivitetskedja 1 har leverantören redan utvecklat en produkt som EMV-handlaren önskar vidareutveckla medan i aktivitetskedja 2 EMV-handlaren uppdrar åt leverantören att utveckla en ny produkt. Elva propositioner får stöd i båda aktivitetskedjorna. Det saknas stöd för två propositioner i aktivitetskedja 1 och för tre i aktivitetskedja 2. Båda aktivitetskedjorna genomförs tillsammans med väl kända leverantörer till vilka distanserna har minskat till följd av långvariga samarbeten. Detta kan förklara att propositionerna i så hög grad får stöd i båda aktivitetskedjorna.

Monretime och Regal är lågprisprodukter och man kunde därför ha förväntat sig att det, liksom i X-tras och Coops aktivitetskedjor, skulle innebära att EMV-handlaren, för att erhålla lägsta möjliga priser, strävade efter att leverantörerna i hög grad skulle konkurrera med varandra. Som framgår av fallbeskrivningen menar dock intervjupersonen att det inte är ekonomiskt försvarbart att ägna resurser åt att ständigt söka nya leverantörer, utan att det ger bättre ekonomi att utveckla ett gott samarbete med befintliga leverantörer.

6.3. Ur & Penn – Montini²²

För allmän information om Ur & Penn hänvisas till presentationen av företaget i avsnitt 6.2 Ur & Penn – Moretime och Regal.

Det egna varumärket Montini står för 20 % av företagets totala omsättning. Av beskrivningen nedan framgår det att tre aktivitetskedjor som beskriver hur produktutvecklingssamarbeten genomförs kan urskiljas. På vilka sätt dessa tre aktivitetskedjor ger stöd åt propositionerna analyseras i en gemensam tabell.

6.3.1. Produktutvecklingsorganisation

Eva Forsmark, som är produktchef, ansvarar för produktutveckling av bijouterier hos Ur & Penn. Hon berättade att företaget inte har någon egentlig organisation eller utrustning för produktutveckling av bijouterier utan att allt utvecklingsarbete görs i samarbete med eller av leverantörerna.

Två kollektioner utvecklas varje år. En ny kollektion utvecklas varje vår. Denna reas ut efter sommaren, och en ny kollektion utvecklas till hösten. Denna kollektion reas ut efter julen.

6.3.2. Leverantörerna och relationen till dem

Eva Forsmark berättade att Ur & Penn har en kinesisk huvudleverantör som företaget arbetar mest tillsammans med när det gäller detta varumärke. Denna leverantör fungerar både som leverantör och agent. I närheten av hennes fabrik ligger en *”enormt stor smyckesmarknad”* med kanske 150 leverantörer. Här hjälper hon Eva Forsmark att diskutera och förhandla med säljarna. Det går inte att handla på den kinesiska marknaden själv. *”Jag skulle aldrig kunna gå själv på den marknaden. Jag skulle inte få ut någonting av det. På den marknaden pratar de ingen engelska; då blir hon som en slags agent på den marknaden. Man kan gå runt i dagar och ändå har man inte sett hela marknaden.”* Agenten ger således tillgång till många leverantörer på en samlad plats. Olika leverantörer har olika inriktningar och eftersom agenten

²² Fallbeskrivningen baseras på en intervju som genomfördes med Eva Forsmark, produktchef, Ur & Penn, den 13 juni 2007. Samtliga uppgifter härrör, där ej annat anges, från detta intervjutillfälle. Eftersom stora förändringar kan ha ägt rum efter juni 2007 bör det noteras att dessa förändringar inte redovisas i denna fallbeskrivning.

har sin unika inriktning konkurrerar hon inte med dessa företag utan hon kompletterar dem snarare.

Agenten hittades av en slump på en mäsas i London. Ur & Penn och agenten hade, när intervjun ägde rum i juni 2007, samarbetat i 5 år. *"Den kinesiska agenten gör allt"*. Hon packar och sätter på etiketter även på de andra producenternas produkter och hon ser till att Ur & Penn får allt på samma faktura. Sedan samarbetet med den här agenten etablerats har Eva Forsmark slutat att åka till mässor. Hon anser att hon nu har de leverantörer som är bäst för företaget.

Ur & Penn samarbetar regelbundet med ytterligare sex, sju smyckesleverantörer men de är inte lika stora som den kinesiska agenten. Tre, fyra av dessa finns i Hongkong och lika många i Kina, där det dessutom finns en leverantör av solglasögon. Eva Forsmark menar att hon vet vad varje leverantör kan.

Det finns inga avtal om hur produktionen ska gå till. Produkterna kontrolleras på fabriken men det finns ingen anställd hos Ur & Penn som kontrollerar produkterna. Om det uppstår problem med kvaliteten på produkterna eller med leveranser, så meddelar Ur & Penn producenterna detta och att om ingen förbättring sker, så kan Ur & Penn byta leverantör. När Ur & Penn besöker leverantörernas kollektionsavdelningar brukar man även besöka fabrikena. Det är däremot svårt att komma oanmäld dit eftersom personalen på Ur & Penn inte hittar där och inte heller kan prata med dem som arbetar där på grund av språkproblem. Eva Forsmark förklarade att det därför också är svårt att kontrollera hur produktionen går till.

6.3.3. Produktutvecklingsprocessen bijouterier – Montini

Eva Forsmark åker två till tre gånger per år till Kina och väljer ut smycken. Ur & Penns sortiment är mycket stort, så för det mesta handlar det om att se efter vad som finns hos leverantörerna och välja bland det. Här har den kinesiska agenten en viktig roll. Hon hjälper till med att diskutera med leverantörerna som inte pratar engelska. De förhandlar priser och väljer ut prover och åker därefter tillbaka till agentens kontor. Agenten och Eva Forsmark gör därefter ändringar på de smycken de valt ut. Tillsammans går de igenom artikel för artikel för att bestämma vilka ändringar som ska göras. Det handlar om att *"ändra kedjor, stenar, designen och ta bort någon krusidull"*. Då gör man fotokopior på alla prover, och markerar ändringarna. Sedan återvänder de till leverantörerna som får framställa nya prover efter de

ändringar som Eva Forsmark beställer. Eva Forsmark godkänner eller underkänner dessa prover och beställer dem som hon har godkänt. Detta är ett arbete som tar flera dagar. Efter detta åker Eva Forsmark därifrån och agenten sköter all kontakt med leverantörerna.

Ur & Penn kan också komma med egna förslag på produkter. I undantagsfall ritar Eva Forsmark smycken. Då kan det uppstå en intensiv dialog med leverantören: *”Känner jag att jag har en jättebra idé kan jag rita en skiss och skicka till leverantören och så tar hon fram prover på det: är det så här du menar? Nej, jag menade mer så här. Och så får man bolla idéerna fram och tillbaka.”*

Nu, efter flera år av samarbete, vet den kinesiska agenten vilka smycken Ur & Penn vill ha och hon skickar prover när hon tror att något passar. *”Då skickar hon in prover eller mailar bilder och frågar: är det här någonting för er?”*

Det är bara hos kinesiska agenten som det kan bli tal om förändringar av produkterna som innebär att produktionen måste anpassas, att en ny form måste tas fram till exempel. Då står det kinesiska företaget för *”mould cost”*²³. Vad gäller de andra leverantörerna har det mest bara handlat om ändring av färger, vilket inte kräver omställning av produktionen, men även dessa kan göra smärre förändringar.

Det är inte alltid så lätt att förklara för en annan person, från en annan kultur, precis vad man vill ha. En gång förstod agenten aldrig vad Eva Forsmark menade. *”Det blev för kinesiskt. Det gick inte att förklara. En annan gång sålde det inte. Men det är så små pengar i sammanhanget så...annars vågar man inte ta den här risken om man är rädd för att oj, tänk om det här inte slår. Så man kan inte bryta ihop för det...vi prövar, och går det inte så går det inte...”*

Det går snabbt att ta fram nya bijouterier. Det kan ta tre veckor, från idé till att produkten finns i lager, om det är panik. Det går alltså snabbt, med snabb *”feedback”* från leverantören. Eva Forsmark menar att viktigast av allt är att man har kunskap om vilken leverantör som är mest lämpad för en viss produkt: *”Man måste tänka innan vilken leverantör som är bäst lämpad för just den produkten.”*

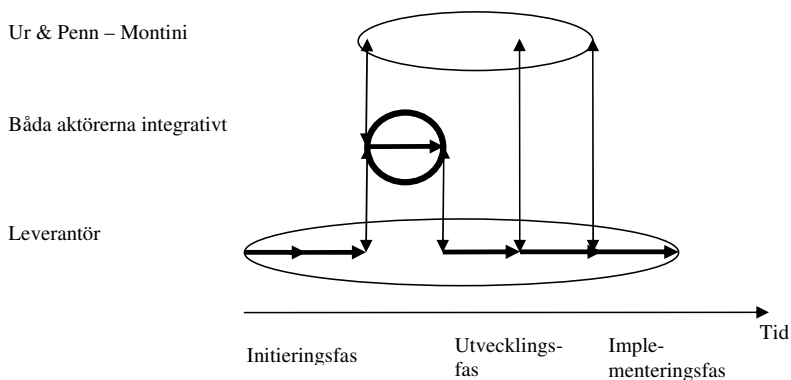
²³ *Mould cost* är kostnad för framtagning av formen

Det förekommer att ur och smycken utvecklas i ett samarbete. Ibland kan Ur & Penn vilja ha ett set där en klocka matchar ett halsband och örhänge. Då frågar Eva Forsmark agenten om hon har något smycke som matchar klockan. Agenten skissar då fram ett förslag som man sedan bollar fram och tillbaka. När man ser att smycket ser bra ut tillsammans med klockan startar agenten/leverantören sin produktion. Smyckena skickas sedan till klockleverantören som sampackar klocka, halsband och örhängen till färdiga ”set” och skickar dessa vidare till Ur & Penn.

6.3.4. Aktivitetskedjor

Tre olika typer av aktivitetsskedjor syns i fallet:

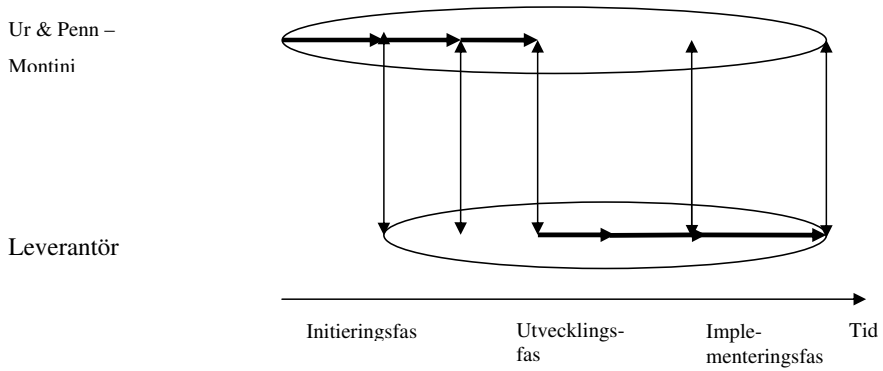
Aktivitetsskedja 1, se figur 6.3.1. När denna aktivitetsskedja initieras finns redan en färdig produkt tillgänglig. Ur & Penn föreslår tillsammans med leverantören ändringar på produkten. Därefter ger Ur & Penn förslag på ändringar under utvecklingsprocessens gång och godkänner slutligen den färdiga produkten. Ett sådant produktutvecklingsarbete initieras således först när ett prov redan finns framme. Detta innebär att leverantören involveras i ett tidigt stadium i EMV-handlarens aktivitetsskedja men i ett sent stadium ur leverantörens perspektiv.



Figur 6.3.1. Ur & Penn, Montini, aktivitetsskedja 1. Leverantören utvecklar en ny produkt som Ur & Penn tar ställning till och begär ändringar på. Detta ställningstagande och diskussion om ändringar sker integrativt.

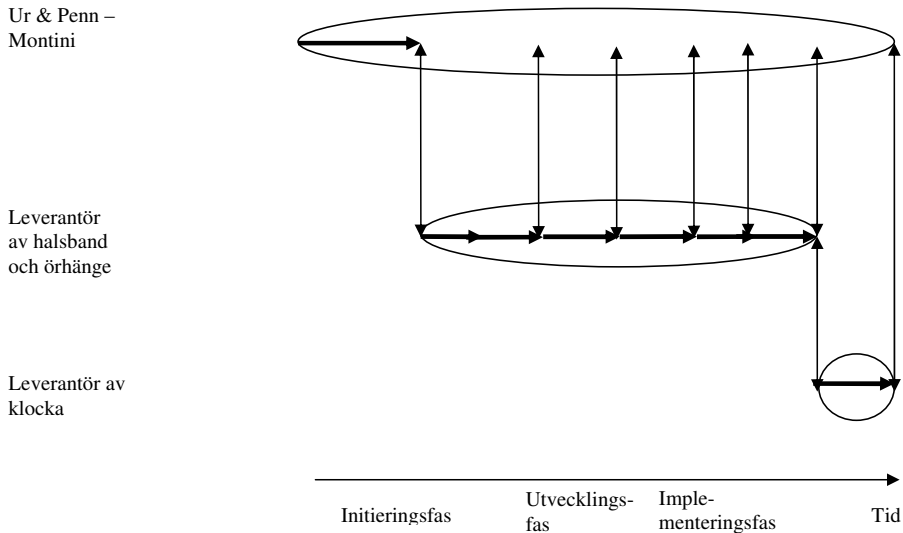
Aktivitetsskedja 2, se figur 6.3.2: I den andra typen av aktivitetsskedja är det EMV-handlaren som utför de första utvecklingsaktiviteterna genom att rita en ny produkt. Dessa aktiviteter

utförs under interaktion ad hoc med leverantören. Därefter genomför leverantören de utvecklingsaktiviteter som krävs fram till det att Ur och Penn godkänner av produkten.



Figur 6.3.2. Ur & Penn, Montini, aktivitetskedja 2. Efter det att projektet har initierats av Ur & Penn sker interaktion ad hoc.

Aktivitetskedja 3, se figur 6.3.3: I denna typ av aktivitetskedja begär Ur & Penn att leverantören utvecklar ett halsband och ett örhänge, som passar ihop med en befintlig klocka.



Figur 6.3.3. Ur & Penn, Montini, aktivitetskedja 3. Ur & Penn begär att en leverantör av bijouterier utvecklar ett "set". När bijouterierna har utvecklats och godkänns av Ur och Penn produceras de och skickas till klockleverantören som sampaacker varorna och skickar dem vidare till Ur & Penn.

6.3.5. Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

Produktchefen anser sig själv ha förmågan att rita nya produkter och säger sig veta vilka förväntningar hon kan ha rörande leverantörernas utvecklingsaktiviteter. I övrigt saknar EMV-handlaren egna produktutvecklingsresurser.

Produkterna under varumärket Montini är billiga och kan klassas som *me too*, vilket betyder att de är "billiga och bra". Sortimentet är stort och byts ut flera gånger om året. Varje enskild produkt kan därför förmodas ha en liten betydelse för det totala sortimentet.

Leverantörens egenskaper

Leverantören har dubbla kompetenser. Den utvecklar och tillverkar själv smycken samtidigt som den fungerar som en agent åt EMV-handlaren när det gäller andra leverantörer i Kina.

Relationens egenskaper

Samarbetet sker alltid inom relationer där leverantören är väl känd. Efter att ha samarbetat i många år med sina leverantörer anser sig EMV-handlaren ha fått en mycket god kunskap om

leverantörernas produktutvecklingsförmåga. Distanzen kan sägas vara liten eftersom individerna känner varandra personligen. Det finns dock en kulturell distans som ibland kan orsaka problem. Den geografiska distansen tycks dock, trots att leverantören finns i Kina, vara överbryggad tack vare tillgänglig teknik.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Ingen ny teknik används och utvecklingsarbetet är inte komplext till sin struktur. I vissa fall förekommer det dock att flera leverantörer involveras för att göra ett set där både klocka och bijouterier ingår. I dessa fall kan man identifiera en viss komplexitet men den hanteras helt av leverantörerna.

6.3.6. Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner:

EMV-handlaren utför merparten av produktutvecklingssamarbeten tillsammans med en väl känd leverantör.

Tidpunkt för leverantörens involvering:

Aktivitetskedja 1: I denna typ av produktutvecklingssamarbete är det leverantören som ansvar för hela aktivitetskedjan medan Ur & Penn föreslår ändringar och godkänner den färdiga produkten. En sådan aktivitetskedja initieras således av Ur & Penn först när ett prov redan finns framme. Leverantören är ensam ansvarig fram till dess. Detta är ett tidigt stadium i EMV-handlarens aktivitetskedja men ett sent stadium i leverantörens.

Aktivitetskedja 2: I den andra typen av aktivitetskedja är det Ur & Penn som utför de första utvecklingsaktiviteterna genom att rita en ny produkt. Dessa aktiviteter utförs under viss interaktion med leverantören.

Aktivitetskedja 3: I denna typ av aktivitetskedja uppdrar Ur & Penn åt leverantören att utveckla ett halsband och ett örhänge som ska passa ihop med en befintlig klocka. I ett sådant fall initierar Ur & Penn en aktivitetskedja hos leverantören.

Utvecklingsaktiviteternas interaktivitet:

Aktivitetskedja 1: Under produktutvecklingssamarbetet initiering utförs utvecklingsaktiviteterna integrativt när EMV-handlaren kommer med synpunkter och

leverantören genomför olika ändringar. Ansvar för produktutvecklingen övergår i och med detta till Ur & Penn.

Aktivitetskedja 2: Under den tid då EMV-handlaren ritar den nya produkter förekommer interaktion ad hoc. Därefter arbetar leverantören efter specifikation fram till dess att ett färdigt prov finns framme. Dessa utvecklingsaktiviteter utförs som ett frånkopplat delprojekt med interaktion ad hoc. Parterna kommunicerar om ändringar fram till dess att produkten är färdigutvecklad, produktchefen på Ur & Penn är nöjd och produktionen kan starta.

Aktivitetskedja 3: Denna aktivitetskedja utförs av leverantörerna som ett frånkopplat delprojekt där interaktion med Ur & Penn sker ad hoc.

6.3.7. Propositioner Ur & Penn, Montini

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
<i>Val av samarbetspartner</i>		
<i>Proposition 1.1a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Stöd	Allt utvecklingssamarbete sker tillsammans med väl kända leverantörer tillsammans med vilka Ur & Penn har gjort affärer och samarbetat i många år.
<i>Proposition 1.1b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Stöd	Se kommentar ovan.
<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Ur & Penn anser sig sakna de resurser som krävs för att utveckla produkterna.
<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Stöd	När problem uppstår informerar Ur & Penn leverantören om detta och kräver att den gör förbättringar.

<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej stöd	Företaget genomför ej strategisk leverantörsutveckling.
<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Saknar relevans	Det har av intervjun inte framgått att företaget skulle anse att produktutveckling har stor strategisk betydelse och inte heller att det engagerar sig i strategisk produktutveckling.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Stöd	Den leverantörsutveckling som Ur & Penn utför handlar om att ställa krav på att leverantören utför sina aktiviteter på annat sätt. Däremot engagerar Ur & Penn sig inte direkt i hur aktiviteterna utförs på fabriker.
Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Stöd	Leverantören kontrollerar en stor del av de resurser som krävs för att utveckla produkten och genomför merparten av de utvecklingsaktiviteter som krävs.
<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Aktivitetskedja 1 Ej stöd	Under initieringsfasen är leverantörens kontakter och förmåga att kommunicera med övriga leverantörerna viktiga resurser för att utveckla produkten. Ur & Penn bedömer i detta skede vilka ändringar som behöver göras. Aktörerna utför således under denna fas sina olika respektive aktiviteter gemensamt. Merparten av produktutvecklingsaktiviteterna genomförs dock av leverantören och hennes leverantör.
	Aktivitetskedja 2: Ej stöd	Inga aktiviteter genomförs gemensamt.
	Aktivitetskedja 3 Ej Stöd	Inga aktiviteter genomförs gemensamt.

<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Ur & Penn saknar huvuddelen av de resurser som krävs för att utveckla nya produkter.
Tidpunkt för involvering av leverantören		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	EMV-handlaren involverar leverantörerna tidigt i aktivitetskedjan men eftersom EMV-handlaren saknar resurser att självständigt genomföra de aktiviteter som ska utföras senare, tolkas detta som att de väntar så länge som möjligt med att involvera leverantörerna.
<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Aktivitetskedja 1: Stöd	Ur & Penn involverar leverantören i idéstadiet. Ofta får intervjupersonen idéer när hon ser vad leverantörerna har att erbjuda varpå leverantören involveras i Ur & Penns produktutvecklingsprocess.
	Aktivitetskedja 2: Stöd	Leverantören involveras redan under initieringen av projektet.
	Aktivitetskedja 3: Stöd	Leverantören involveras så snart Ur & Penn fattat beslut om att denna process ska genomföras.
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Ur & Penn arbetar efter principen att det är leverantören som ska utföra hela produktutvecklingsprocessen vilket här tolkas som att det är klart för Ur & Penn vilka produktutvecklingsaktiviteter som leverantören ska utföra.
Utvecklingsaktiviteternas samordning		
<i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.	Stöd	Även när det gäller utvecklingssamarbeten enligt process 3 är det leverantören som samordnar aktiviteterna mellan de olika leverantörerna, UR & Penn behöver därför inte samordna dessa aktörers aktiviteter.

<p><i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.</p>	<p>Aktivitetskedja 1: Stöd</p>	<p>Process 1: Produktutvecklingssamarbetet enligt process 1 kräver under initieringsfasen integrativ samordning. Intervjupersonen utför utvecklingsaktiviteter tillsammans med leverantören på ett integrativt sätt, på leverantörens kontor under flera dagar. Därefter genomförs projektet frånkopplat av leverantören med interaktion ad hoc..</p>
	<p>Aktivitetskedja 2 och 3: Stöd</p>	<p>Process 2 och 3: Interaktionen mellan aktörerna sker under dessa typer av processer ad hoc.</p>
<p><i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.</p>	<p>Aktivitetskedja 1: Stöd</p>	<p>Aktivitetskedja 1: Se kommentaren ovan.</p>
	<p>Aktivitetskedja 2 och 3: Ej stöd</p>	<p>Aktivitetskedja 2 och 3: EMV-handlaren väljer att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna under initieringen av utvecklingsprojektet och interagerar därvid ad hoc – ej integrativt – med leverantören.</p>
<p><i>Proposition 4.2.b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.</p>	<p>Aktivitetskedja 1: Stöd</p>	<p>Aktivitetskedja 1: Efter initieringen utförs aktiviteterna med interaktion mellan aktörerna ad hoc.</p>
	<p>Aktivitetskedja 2: Ej relevant</p>	<p>Aktivitetskedja 2: Utvecklingsaktiviteterna genomförs av Ur & Penn initialt med interaktion ad hoc med leverantören, dock ej integrativt.</p>
	<p>Aktivitetskedja 3: Ej relevant</p>	<p>Aktivitetskedja 3: Leverantören initierar en produktutvecklingsprocess på Ur & Penns begäran. Aktiviteterna utförs alltså ej integrativt.</p>
<p><i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.</p>	<p>Ej relevant</p>	<p>Hela sortimentet av egna märkesvaror torde vara strategiskt viktigt men varje enskild produkt har ett litet värde och ingår i ett stort sortiment av många andra produkter. Intervjupersonen tydliggjorde också att om utvecklingsprojektet inte skulle lyckas, så innebär det inget större problem. Därför kan man dra slutsatsen att varje produkt inte kan anses vara strategiskt viktiga produkter.</p>

6.3.8. Kommentarer

Det finns stöd för merparten av propositionerna i aktivitetskedjorna. Dessa aktivitetskedjor innebär att leverantörerna genomför en stor del av produktutvecklingsaktiviteterna. EMV-handlaren kan också inta en aktiv roll. Hon avgör vilka produkter som ska utvecklas hon kan i

interaktion med leverantören formge produkten . Det är också hon som avgör när produkterna uppfyller hennes krav och kan börja tillverkas..

Man kunde även för dessa aktivitetskedjor förvänta sig att EMV-handlaren skulle uppmuntra konkurrens mellan ett flertal leverantörer för att så långt det är möjligt pressa priserna. Fallbeskrivningen visar dock att EMV-handlaren prioriterar att samarbeta inom en väl etablerad relation, där distanserna har reducerats så långt det har varit praktiskt genomförbart. Möjligheten att ytterligare reducera distanserna kan vara begränsade till följd av de geografiska och kulturella distanser som finns. Ett problem, som är en uppenbar följd av detta, är att det är svårt att för leverantören förklara vilka egenskaper den färdiga produkten ska ha. Det kan handla om egenskaper som inte låter sig översättas i ord eller siffror och som, om leverantören inte förstår vad EMV-handlaren menar, kan leda till att produkten inte kommer att överensstämma med dennas önskemål.

Aktivitetskedja 3 skiljer ut sig från övriga aktivitetskedjor i studien genom att två leverantörer av olika produkter gemensamt genomför produktutvecklingsaktiviteter på uppdrag av EMV-handlaren, men utan att EMV-handlaren själv genomför några utvecklingsaktiviteter. EMV-handlaren uppmanar leverantörerna att genomföra denna produktutveckling men samordnar inte deras aktiviteter.

6.4. Åhléns, Affärsområde hem²⁴

År 1899 grundade Johan Petter Andersson, i Åhls socken i Dalarna företaget Åhléns. Åhléns var på den tiden ett postorderföretag. 1932 öppnades det första ”Tempovaruhuset” efter amerikansk modell. Åhléns har 79 varuhus i Sverige och inköpskontor i Hong Kong och Shanghai i Kina och Delhi i Indien. Företaget hade år 2005 ca 3 000 anställda. (Åhléns AB, 2005, s 5)

²⁴ Fallbeskrivningen baseras på en intervju som genomfördes med Anna Stensland, Design Manager på Åhléns, Affärsområde Hem, den 29 juni 2007. Samtliga uppgifter härrör, där ej annat anges, från detta intervjutillfälle. Eftersom stora förändringar kan ha ägt rum efter juni 2007 bör det noteras att dessa förändringar inte redovisas i denna fallbeskrivning.

Åhléns har fyra affärsområden. Affärsområde "Hem", där Anna Stensland är Design Manager, har 30 anställda. Affärsområdet täcker följande sortiment: Textil (kuddar, gardiner, metervara, plädar och mattor), Bädd, Bad, Papper och bild, Säsong (jul, påsk, utemöbler, et cetera), Glas och porslin, Interiör (hallförvaring, städartiklar), Externa märken (som Iitala och Hackman), Husgeråd och kök samt Textilier. Åhléns affärsområde "Hem" benämns i fortsättningen "Åhléns".

Vad gäller köksprodukter som knivar och kastruller, det vill säga produkter som kräver formverktyg, genomför Åhléns ingen egen produktutveckling eftersom det innebär höga verktygskostnader. I dessa fall marknadsför Åhléns således produkter som är utvecklade av leverantörer med Åhléns som avsändare och i de flesta fall med ensamrätt. Ett exempel är kastrullserien Nero som säljs i Åhléns förpackning.

Försäljningen av egna varor, motsvarande EMV, utgör ca 70 % av omsättningen. Det finns inga märken på produkterna men det handlar om produkter som utvecklas och produceras enbart för Åhléns. Nedan beskrivs hur företagets produktutvecklingssamarbete går till när det gäller dessa produkter. Utifrån denna beskrivning identifieras två aktivitetskedjor. Vilket stöd dessa ger åt propositionerna analyseras därefter i en gemensam tabell

6.4.1. Produktutvecklingsorganisation

Anna Stensland, som är formgivare, ansvarar för Designavdelningen. Ytterligare tre formgivare arbetar där. Samtliga formgivare har som bakgrund en femårig designutbildning. Fram till år 2002 arbetade endast två formgivare på affärsområdet men efter 2002 är det fyra formgivare som arbetar mer med egna produkter, vilket enligt Anna Stensland kan tolkas som att satsningen på egna produkter har ökat kraftigt sedan 2002. Formgivarna sitter i kontorslandskap och utför allt utvecklingsarbete med hjälp av datorer. Designavdelningen utvecklar sortimentet tillsammans med inköpsavdelningens nio inköpare. De flesta inköparna arbetar med flera produktgrupper. Varje produktgrupp har fyra till fem leverantörer vilket innebär att varje inköpare har att hantera upp emot 20 leverantörer. Inköparna samarbetar också med en "merchandiser" på de tre kontor som Åhléns har i Fjärran Östern. Inköparna har det ekonomiska ansvaret. Varje formgivare arbetar tillsammans med två eller tre inköpare. Inköpare, formgivare och assistent arbetar i lag. För att lära sig mer om produktionen åker

formgivarna, tillsammans med "sina" inköpare, vart annat eller vart tredje år och besöker de stora leverantörerna i Fjärran Östern.

Anna Stensland förklarade att det är designavdelningens uppgift att koordinera, att få hela sortimentet att hålla ihop, så att det passar tillsammans. *"En stor del av vår uppgift är att få sortimentet att höra ihop. Det ska nästan kännas som att det är den person som har köpt bäddsetet som också har köpt kastrullen. Man ska känna igen Åhlénsstilen. Det gäller att få ihop helheten."*

6.4.2. Leverantörerna och relationerna till dem

Anna Stensland förklarade att Åhléns inte har full kunskap om vad leverantörerna kan producera, vilket är ett problem. Ett annat problem är att Åhléns medarbetare inte har så stor produktionskunskap, vilket gör att de inte alltid kan ställa "rätt" krav till producenterna. Det är därför också svårt att veta vilken potential som egentligen finns, att veta vad leverantörerna skulle kunna göra. Dessa problem ställs på sin spets när en inköpare slutar sin anställning eftersom den kunskap/erfarenhet som denna byggt upp då försvinner. *"Så fort man byter inköpare tappar man den erfarenheten, för det är inte så lätt att beskriva i text vad en leverantör kan göra. Personbyten här gör att man tappar erfarenhet och sedan måste nästa komma in och lära sig."*

Åhléns har totalt ca 200 leverantörer. Leverantörerna finns framför allt i Fjärran Östern och vad gäller textil även i Litauen och Tjeckien. Tidigare var Portugal ett viktigt land men inte nu längre. Nu går utvecklingen längre in i och längre norr ut i Kina. Leverantörerna, särskilt de i Kina, är inte särskilt specialiserade men de är flexibla och duktiga på att anpassa sig till Åhléns behov. En del leverantörer i Indien är specialister på textil. I Kina finns leverantörer specialiserade på porslin eller glas. En del är alltså mer specialiserade medan andra i första hand är flexibla. Eftersom leverantörerna är många och de ofta befinner sig på andra sidan jordklotet är det svårt att samarbeta närmare med dem än vad man gör nu. Därför kan man enligt Anna Stensland se det som att Åhléns medvetet har valt att ha den nuvarande ambitionsnivån vad gäller samverkan mellan produktutveckling och produktion.

Åhléns väljer att samarbeta med leverantörer som har kompetens att utveckla produkter, som är flexibla, som har bra egna leverantörer och som kan lösa Åhléns problem. Anna Stensland

uttryckte det så här: *"Det är många leverantörer som man uppskattar för att de kan använda sig av underleverantörer, en annan fabrik som tillverkar ett annat material, så att de kan sätta ihop det åt oss. Sådana leverantörer, som är flexibla och kan lösa våra problem, är jättebra att ha."* Hon framhöll också att det är viktigt att leverantören har ett gott produktionskunnande.

Åhléns är mån om att behålla de leverantörer som fungerar bra. Anna Stensland förklarade att inköpare och formgivare vill vara säkra på att de vet vad deras leverantörer kan och att det går att lita på dem och deras kvalitetsnivå. Det är dyrt att anlita nya leverantörer eftersom dessa i så fall ska in i Åhléns system, de ska registreras och det ska göras kvalitetskontroll på dem. Leverantörsrelationer på upp till 10 år finns därför men är ganska ovanliga eftersom *"företag kommer och går, de går i konkurs, de köps upp och så vidare."*

Inköparen träffar som regel sina leverantörer någon gång om året, ibland i Sverige, ibland hos leverantören, ibland på en mäsas. Man träffas om det behövs. Det kan vara ofta, det kan vara sällan. En del leverantörer träffar man aldrig. Leverantörerna kan komma med förslag men det är bara inköparna som tittar på förslagen och gemensamt beslut fattas med formgivaren.

Inköparna har en konstant pågående dialog med leverantörerna via e-post.

Leverantörerna arbetar som regel med många olika projekt samtidigt. Enligt Anna Stensland är Åhléns en ganska liten kund hos många av sina leverantörer men en viktig kund för andra leverantörer, särskilt i Indien. Alla leverantörer är tillmötesgående och lovar att ordna det som Åhléns ber om, men det visar sig ofta senare att det de lovade inte var möjligt, vilket är ett bekymmer. Anna Stensland påpekade: *"det är ingen som vågar vara riktigt ärlig i första vändan och säga att' det här går inte'"*. Skulle leverantören inte uppfylla överenskomna krav så byter Åhléns leverantör.

Enligt Anna Stensland arbetar Åhléns ständigt med att förmå leverantörerna att förbättra kvalitet, flöde, snabbhet och produktionsprocess. Hon beskrev hur det kan gå till: *"Ibland ger vi förslag till leverantören: pröva att göra på ett annat sätt så kan ni få det här resultatet. I synnerhet om vi besöker fabriken och ser hur de jobbar, så kan vi komma med ett sådant förslag men det är inte alltid de tar dem till sig och ändrar sig för det, men det ligger ju på vår uppgift att försöka förbättra konstant."*

Inhemskt ”*quality controllers*” gör kontroller hos leverantörerna och ger dem en åtgärdsplan rörande de förhållanden som de borde förbättra. Dessa *quality controllers* tar dock inte ansvar för att så sker, utan det får leverantören själv göra.

6.4.3. Produktutvecklingsprocessen

Det är designavdelningens ansvar att starta utvecklingsprocessen. Detta görs ett år innan den aktuella säsongen. Åhléns arbetar med en vårsäsong och en höstsäsong. Man börjar med ”trendarbetet”. Det betyder att man samlar historik, erfarenhet från inspirationsresor, trendföredrag och tidskrifter. ”*Allt material samlas och silas genom ’Åhlénstratten’.*” Detta sammanställs i mars för nästa vår och i oktober för nästa höst. Då presenteras riktlinjer som ska presenteras för sortimentschefer och affärsområdeschefen innan det presenteras för övriga medarbetare vid en ”*trenddragning*”. Arbetet resulterar i en ”*trendbok*”. Här finns en tidslinje med vilka uttryck kunden ska mötas av vid olika tider under säsongen och en färgkarta som är mycket viktig! Anna Stensland förklarade: ”*Vi har en Åhléns färgskala. Vissa av de här färgtonerna har vi jobbat med i tio år. Vi har blå toner som ligger på ett visst läge för att kunden nästa år, när den köper en blå sak, ska kunna ha den tillsammans med sina tidigare blå saker. Det ska gå i varann. Plus att det sortiment som kommer tidigare på säsongen ska fungera med det som kommer senare rent färgmässigt.*” Åhléns ”egna” färger ska matcha mellan olika år och årstider. Sortimentet ska byggas, det ska koordineras så att produkterna ska passa ihop men; ”*en toaborste får aldrig ha samma mönster som en tallrik*”. Vissa produkter får kosta mer i utvecklingskostnad eftersom det är viktigt att ha några ”*eye-catchers*”, medan andra produkter inte drar några utvecklingskostnader alls.

Processen börjar med att inköpare och formgivare diskuterar vad som ska köpas in. Detta mynnar i en grovplan eller en ”*göra-lista*” som ska godkännas i ett ”*startplaneringsmöte*” med Anna Stensland och sortimentschefer. Protokollet därifrån ger en checklista. Detta är färdigt en månad eller fem veckor efter att man har startat trendarbetet. Därpå startar produktutvecklingen och då börjar formgivarna med det som står överst på ”*göra listan*”. Om man ska be en extern formgivare att delta i arbetet så gör man det nu. Det finns gott om externa formgivare. ”*Externa formgivare ringer nästan konstant och erbjuder sina tjänster. Det finns ett otroligt stort överskott på formgivare.*”

Man betar av listan i kronologisk ordning. Det som ska vara färdigt tidigt måste man börja med tidigt, men det beror också på vad som ska produceras. Om det tar lång tid att göra eller om det gäller till exempel julsaker där *”hela världen vill ha hem sortimentet samtidigt”* måste man vara ute i god tid.

Åhléns kan vända sig till leverantörer redan i det här skedet och be dem göra vissa ändringar av befintliga produkter. Man kan träffa leverantörerna vid resor och då se något som passar in. Det är inte ekonomiskt att utveckla allt som behövs utan det kan bli aktuellt att köpa sådant som leverantörerna redan har i sortimentet. *”...det är inte ekonomiskt försvarbart, särskilt inte när det gäller säsongssortiment. Anna Stensland påpekade dock att det samtidigt är viktigt att utveckla produkter: ”Vi vill ju ha vår karaktär på produkterna. Det är ju viktigt, för det ger kunden en anledning att komma till oss i stället för till någon annan.”*

Man bestämmer från början vad produkten får kosta. Efter det att man har specificerat och ritat den nya produkten och skapat en *”mönsterbild”* skickas kopior ut till leverantören, inköparen och till de egna kontoren i Fjärran Östern. Kontakt tas alltså med leverantören – *”oftast en som man vet kan det här, men det kan vara upp till tre, fyra stycken”*.

Leverantörerna är alltså inte på något sätt inblandade under planeringsarbetet. Deras engagemang inskränker sig så här långt till att informera om när sista orderdatum är för att få hem produkterna till en viss tidpunkt. Ibland kan det finnas prov på Åhléns från något tidigare möte med leverantören och då kan detta prov användas som referens.

Sedan får man ett första prov från leverantören/leverantörerna. Det kan då finnas saker som ska justeras. Eftersom inköpare och formgivare har olika roller har de inte alltid samma uppfattning om detta. Anna Stensland förklarade *”Inköp håller tillbaka och säkrar och är ansvarstagande medan formgivarna ska driva framåt och följa med i utvecklingen. Det är en utmaning att sälja in idéerna och få dem (inköparna) att förstå att det här är rätt.”*

Efter första provet skickas justeringar fram och tillbaka till leverantörerna. Konstant kommunikation mellan inköp och *merchandiser* äger rum via mail. Det är inköparen som sköter alla kontakter med leverantören. När formgivaren vill ha något ändrat går det via inköpare till *”merchandisern”* och vidare till leverantören. Det betyder att det kan hinna uppstå en del missförstånd på vägen. Anna Stensland beskrev det så här: *”Det ska ju gå från oss till inköparen, från inköparen till merchandisern som är kines, från merchandisern, till*

leverantören och alla har sin bild av vad man läser, alla gör sin tolkning och då kan det bli lite som viskningsleken.” Framför allt när det handlar om material och konstruktioner kan det bli missförstånd, och därför är tydliga ritningar en viktig uppgift för designavdelningen. ”Det är en viktig uppgift för designavdelningen att bli så duktig det bara går med att göra tydliga ritningar. Det är dock inte säkert att kineserna har kunskap att läsa en ritning. Mönster är däremot inga problem och i Kina är man mycket duktig på att kopiera utifrån ett prov.

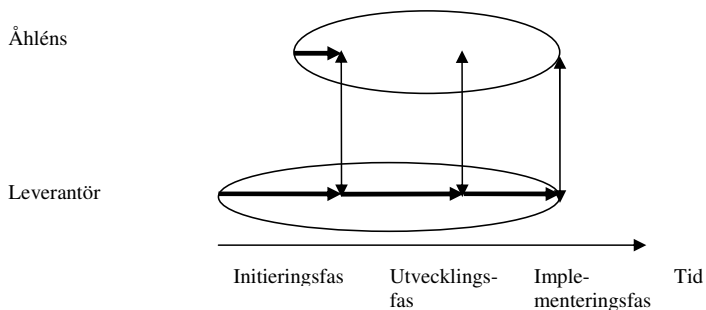
Det största problemet är att formgivarna på Åhléns inte vet vad som är lätt eller svårt för leverantörerna att göra. ”*Det största problemet är att även om vi vet ganska bra vad leverantörerna klarar av att göra så är vi inte ute i fabrikena och ser att det här kan de klara av att göra med sina maskiner. Man hoppas ju och försöker beskriva att ’vi vill att det ska se ut så här’, men då vet vi inte riktigt om de kan klara av det, för vi kan inte deras produktionsteknik. Det kunnandet har inte vi inom företaget utan det överlåter vi åt leverantörerna att ha. Ibland kan man upptäcka att vi har jobbat på mot en riktning på en produkt där vi verkligen vill ha det så här, och då har vi glömt bort i första skedet att fråga leverantören: ’om ni har en annan mer praktisk lösning för er produktion för att nå det här resultatet, var vänlig och gör den’. Och har vi inte gjort det, kan vi slå oss blodiga för att få den här konstruktionen som kanske inte är den bästa. För vi kan inte det så bra. Det är också ett bra samarbete, att be leverantören tänka själv, vad är bäst för att det ska fungera i er produktion? Vi vet inte i dag vilka material som det är lätt att produktutveckla i, vilket som är kostsamt. I textil kostar det ju inget, det kostar inte mer att ta upp ett nytt mönster än att använda ett gammalt, man är ju så inkörd på att mönster ska ändras och det har man arbetat in i grundpriset. Metaller, plaster i egen form kan vi inte göra över huvud taget, där är själva verktygskostnaden för hög. Då måste man upp i jättevolym för att det ska bli ekonomiskt.*

Produkten godkänns av inköparen tillsammans med designern. Ibland måste produkten godkännas trots att den inte är perfekt, om den annars kan komma för sent ut i butikerna.” Handgjorda prover är inte detsamma som färdigproducerade varor. Därför är det viktigt att arbeta tillsammans med leverantörer som man känner. ”Det är då det är så bra att ha leverantörer som man har jobbat med så länge att man kan lita på deras kvalitet. Att man har en referens på deras syn på produkterna. Man vet i så fall hur den fabriksstillverkade produkten kommer att se ut när man har fått ett handgjort prov. Man vet också hur de packar och att godset håller.”

6.4.4. Aktivitetskedjor

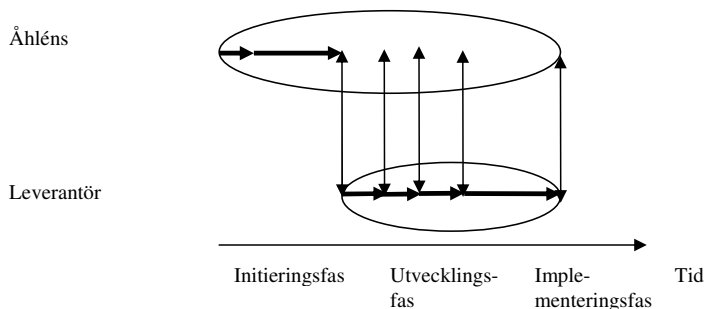
Två aktivitetskedjor kan identifieras i fallbeskrivningen. Båda börjar med att Åhléns initierar produktutvecklingsprojektet genom att, utan leverantörens inblandning, besluta om vilken produkt som ska utvecklas samt vilka egenskaper den ska ha.

Aktivitetskedja 1, se figur 6.4.1, innebär att Åhléns därefter vänder sig till en leverantör och ber den göra ändringar på en befintlig produkt.



Figur 6.4.1. Åhléns aktivitetskedja 1. Åhléns initierar produktutvecklingsprojektet, vänder sig därefter till en leverantör och ber den göra ändringar på en befintlig produkt.

Aktivitetskedja 2, se figur 6.4.2, innebär att Åhléns specificerar och ritar en mönsterbild till en ny produkt. Därefter kontaktas en eller i bland flera leverantörer. Leverantören eller leverantörerna utvecklar sedan produkten i enlighet med Åhléns ritning som ett fränkopplat projekt. När detta är klart får Åhléns ett varuprov att ta ställning till. Detta prov skickas fram och tillbaka mellan aktörerna under det att kommunikation mellan dem sker ad hoc.



Figur 6.4.2. Åhléns Aktivitetskedja 2. Åhléns specificerar en ny produkt och kontaktar därefter en leverantör som utvecklar produkten.

6.4.5. Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

Åhléns har enligt intervjupersonen egen högt kvalificerad personal med god förmåga att utföra formgivningsaktiviteter.

Olika produkter har olika betydelse för sortimentet. Eftersom sortimentet utgörs av en mängd olika typer av produkter kan man dock anta att varje enskild produkts betydelse som regel är begränsad. Enligt intervjupersonen kan det dock ges prioritet att utveckla vissa produkter, så kallade "eye-catchers". Denna prioritering yttrar sig i att det får användas mer resurser för att utveckla dessa produkter.

Leverantörens egenskaper

EMV-handlaren väljer att samarbeta med leverantörer som den bedömer har följande egenskaper: god produktionskunskap, kompetens att utveckla produkter, flexibilitet och bra egna leverantörer. Leverantörerna är tillmötesgående men kan inte alltid hålla vad de lovar. De arbetar i regel med många olika projekt samtidigt.

Relationens egenskaper

Åhléns betraktas enligt intervjupersonen av de flesta leverantörerna som en liten kund. Leverantören är som regel välkänd av Åhléns inköpare och formgivare. Leverantörsrelationen är ofta långvarig men sällan mer än 10 år gammal. Distansen kan dock bedömas vara stor på grund av ett stort geografiskt och kulturellt avstånd samt att formgivarna inte kommunicerar med leverantören direkt utan alltid via både inköpare och "merchants".

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Det har av intervjun inte framkommit att någon ny teknik används i produktutvecklingen. Varje produkt utvecklas tillsammans med endast en varuleverantör. Ibland anlitas externa formgivare vilket kan förmodas ge upphov till en viss komplexitet när dessas aktiviteter ska samordnas med Åhléns och leverantörens. Ytterligare komplexitet kan uppstå till följd av ambitionen att skapa ett attraktivt sortiment eftersom de produkter som ingår i sortimentet ska stämma överens inbördes. Att säkerställa att egenskaperna hos produkter som utvecklas av olika leverantörer vid olika tidpunkter stämmer överens kan därför vara en central uppgift för intervjupersonen.

6.4.6. Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner

Åhléns väljer företrädesvis att samarbeta med kända leverantörer.

Andel av utvecklingsarbetet som utförs av leverantören

Åhléns genomför större delen av aktiviteterna under initieringsfasen men därefter är det leverantören som genomför merparten av produktutvecklingsaktiviteterna.

Tidpunkt för involvering av leverantören

Leverantören har i en del fall redan utvecklat och tagit fram en ny produkt som kan passa Åhléns önskemål. I andra fall är det Åhléns som formger och specificerar den nya produkten. Leverantören arbetar i så fall efter de skisser eller ritningar som Åhléns designavdelning har konstruerat. Leverantören involveras således i så fall efter det att produkten är formgiven.

Utvecklingsaktiviteternas samordning

Aktiviteterna genomförs efter initieringsstadiet som fränkopplade delprojekt där leverantören utför produktutvecklingsaktiviteterna där interaktion med Åhléns sker ad hoc.

6.4.7. Propositioner Åhléns

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
<i>Val av samarbetspartner</i>		
<i>Proposition 1.1 a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Stöd	Enligt intervjupersonen strävar Åhléns efter att samarbeta med leverantörer till vilka företaget har en etablerad relation.
<i>Proposition 1.1 b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Ej stöd	Trots ett mångårigt samarbete är distansen fortfarande stor. Det finns problem på grund av att aktörerna inte förstår varandra, inte delar varandras arbetssätt, som till exempel att kunna läsa en ritning, språkliga problem samt att kommunikationen sköts via inköpare och ”merchants”. Däremot har det mångåriga samarbetet lett till att Åhléns litar på att somliga leverantörer utför aktiviteter på ett sätt som gör att Åhléns tror sig veta att det inte kommer att uppstå några allvarliga problem i produktutvecklingsprocessen.

<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Intervjupersonen säger uttryckligen att " <i>Det kunnandet har vi inte inom företaget utan det överlåter vi åt leverantörerna att ha.</i> "
<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Stöd	Om en leverantör inte uppfyller Åhléns krav försöker Åhléns förmå den att förbättra kvalitet, flöde och produktionsprocesser genom att ge förslag på hur de kan arbeta. Åhléns bidrar också med åtgärdsplaner för att bidra till leverantörens förbättringsarbete.
<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Stöd	Åhléns besöker leverantörer oavsett om det uppdragats problem eller ej vilket här tolkas som att Åhléns tillämpar strategisk leverantörsutveckling.
<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Stöd	Intervjupersonen förklarade i intervjun att produktutveckling är viktigt eftersom det innebär att Åhléns kan ha en egen karaktär på produkterna, vilket kan ge kunderna anledning att komma till Åhléns i stället för till andra företag. "Quality controllers" gör kontroller hos leverantörerna oavsett om det har uppstått några problem eller ej och uppmanar dem att göra nödvändiga förbättringar vilket tolkas som att Åhléns tillämpar en form av strategisk leverantörsutveckling.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig saknar produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Stöd	Åhléns ger förslag på hur leverantören kan förbättra sig men deltar inte i aktivt i förbättringsarbetet.
<i>Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören</i>		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Stöd	Leverantören genomför merparten av utvecklingsaktiviteterna under eget ansvar.

<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Åhléns och leverantörerna kontrollerar icke liknande resurser men inga av de aktiviteter som utförs kräver att dessa resurser aktiveras samtidigt. Inga aktiviteter genomförs gemensamt.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Intervjupersonen menar att Åhléns inte kontrollerar mer parten av de resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna under eget ansvar.
Tidpunkt för involvering av leverantören		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Åhléns involverar leverantörerna efter att ha formgivit och specificerat produkten. Eftersom Åhléns saknar resurser att genomföra de aktiviteter som ska utföras senare, tolkas detta som att EMV-handlaren väntar så länge som möjligt med att involvera leverantören.
<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Ej relevant	Åhléns saknar inte de resurser som krävs för att utföra utvecklingsaktiviteter tidigt i processen.
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Aktivitetskedja 1 Stöd	Åhléns anser sig känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören och vilka aktiviteter som ska utföras av Åhléns. Åhléns involverar leverantörer efter det att beslut har fattats rörande vilken produkt som ska utvecklas, det vill säga tidigt i aktivitetskedjan.
	Aktivitetskedja 2 Ej stöd	Leverantören involveras efter det att Åhléns har formgivit produkten, det vill säga varken tidigt eller sent i produktutvecklingsprocessen.

<i>Utvecklingsaktiviteternas samordning</i>		
<i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.	Stöd	I vissa fall är även externa formgivare involverade i utvecklingsaktiviteterna. Av intervjupersonens beskrivning framgår det att dessa aktörers utvecklingsaktiviteter måste koordineras med Åhléns utvecklingsaktiviteter. Enligt intervjupersonen samordnas hela sortimentet. Av detta kan slutsatsen dras att flera leverantörers utvecklingsaktiviteter måste samordnas för att sortimentet ska få den karaktär som EMV-handlaren avsett.
<i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.	Stöd	Interaktion förekommer sällan eller aldrig direkt mellan Åhléns formgivare, som har produktutvecklingsansvaret hos Åhléns, och leverantören.
<i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.	Ej stöd	Det framgår av intervjun att Åhléns initierar produktutvecklingsprojekten utan interaktion med leverantörerna.
<i>Proposition 4.2 b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.	Ej relevant	Se prop. 4.2 a.
<i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.	Ej stöd.	Det har ej framkommit att produkter som anses strategiskt viktiga utvecklas på annat sätt än andra produkter. Inga aktiviteter genomförs dock integrativt.

6.4.8. Kommentar

Dessa aktivitetskedjor skiljer från varandra genom att Åhléns i den ena väljer att låta utveckla en av leverantörens befintliga produkter och i den andra att genomföra formgivningsaktiviteterna innan leverantören involveras. Därför ger aktivitetskedjorna något olika stöd för propositionerna. Aktivitetskedjorna ger stöd åt tio respektive nio av totalt arton propositioner. Att en så pass liten andel av propositionerna får stöd kan delvis förklaras med att fem propositioner inte är relevanta för dessa aktivitetskedjor.

Denna EMV-handlare kontrollerar produktutvecklingsresurser som krävs för att formge produkter. I övrigt förlitar den sig på att leverantören kontrollerar de resurser som krävs för att utveckla nya produkter. Förutom adekvata produktutvecklingsresurser menade intervjupersonen att en viktig aspekt vid val av leverantör är att den har relationer till goda leverantörer som kan bidra till att lösa Åhléns problem.

Det framgår av intervjun att distanserna till leverantören utgör ett tydligt problem eftersom kommunikationen med leverantören på grund härav inte fungerar tillfredsställande. Detta innebär att den information som ska kommuniceras ibland feltolkas av båda aktörerna. Ett annat problem som framfördes under intervjun, är att designavdelningen saknar full kunskap om vilka produktutvecklingsresurser som leverantören kontrollerar. Hade insikten rörande dessa resurser varit bättre hade det varit lättare för designavdelningen att veta vilka krav som kunde ställas och vad den kunde förvänta sig att leverantörerna kunde göra. Leverantörernas resurser skulle då kunna komma produktutvecklingsaktiviteterna till godo på ett mer ändamålsenligt sätt.

Intervjupersonen påpekade betydelsen av att hela sortimentet koordineras. Denna koordinering borde medföra att det krävs en viss samordning mellan olika leverantörers aktiviteter, vilket kan ha viss betydelse för produktutvecklingsprojektens komplexitet. I vissa fall involveras även externa formgivare vilket också borde öka komplexiteten.

Det är svårt för Åhléns att för sina leverantörer exakt specificera och beskriva hur en ny produkt ska se ut. Ytterligare en komplikation är att leverantörernas handgjorda prover, på vilka Åhléns baserar sitt beslut huruvida produkten ska börja produceras eller ej, inte ser ut på samma sätt som de färdigproducerade varorna kommer att göra. Det är därför viktigt för Åhléns att samarbeta med leverantörer vars produktutvecklingsresurser Åhléns redan har

kännedom om. Att samarbeta med sådana leverantörer ökar sannolikheten för att Åhléns ska erfara att den nyutvecklade produkten motsvarar de egna ställda kraven.

6.5. Biltema²⁵

Biltema grundades 1963 av Sten-Åke Lindholm som var Mekaniker på Saab i Linköping. Han kunde genom att köpa direkt från producenterna sälja produkterna till ett mycket lägre pris än vad som annars gällde. För att skilja produkterna från de produkter som således via generalagenter märkte Sven-Åke produkterna med namnet "Biltema". Samtliga produkter som säljs i Biltemas varuhus bär än idag varumärket Biltema.

Biltema Nordic Services AB ansvarar bland annat för Biltemas sortimentsstrategi, sortimentsutveckling, prissättning och produktkatalog. Biltema bygger på ett franchise-koncept och har i dag (juli 2007) 45 varuhus. Varje varuhuschef äger ett eget bolag som har rätten att driva ett Biltema-varuhus och sälja Biltemas varor (Biltema, 2007 [Intenet]). Varuhuset i Malmö har hittills varit det största. Den 14 juli 2007 öppnas dock i Luleå ett nytt varuhus på 7500 kvadratmeter, som då blir det största.

Biltema Nordic Services, har ett samarbete med Birgma International, hädanefter kallat Birgma, som arbetar endast för Biltema. Birgma har tolv kontor i Europa och Asien. Biltema och Birgma samarbetar bara med varandra, inte med några andra företag. Det är Birgma som gör den operativa upphandlingen av produkterna.

Den följande fallbeskrivningen visar att Biltemas produktutvecklingssamarbeten genomförs enligt fem olika aktivitetskedjor. Tre aktivitetskedjor har identifierats när det gäller Biltemas produktutveckling av produkter som varken är cyklar eller bilreservdelar – här kallade Biltema generellt. Vilket stöd dessa aktivitetskedjor ger propositionerna analyseras i en gemensam tabell. En fjärde aktivitetskedja hänför sig till Biltemas produktutveckling av cyklar. Denna aktivitetskedja avviker helt från de tre första varför den beskrivs och analyseras separat. Detsamma gäller den femte aktivitetskedjan som genomförs när det handlar om utveckling av bilreservdelar.

²⁵ Fallbeskrivningen baseras på en intervju som genomfördes med Tomas Franzén, VD för Biltema Nordic Services AB, den 10 juli 2007. Samtliga uppgifter härrör, där ej annat anges, från detta intervjutillfälle. Eftersom stora förändringar kan ha ägt rum efter juli 2007 bör det noteras att dessa förändringar inte redovisas i denna fallbeskrivning.

6.5.1. Produktutvecklingsorganisation

Tomas Franzén började som VD för Biltema Nordic Services AB, hädanefter kallat "Biltema", den 1 augusti 2006. Han har tidigare arbetat i sjuutton år på IKEA i Älmhult med sortiments- och strategiplanering, som inköpschef och som varuhuschef.

På Biltema är det de produktansvariga som ansvarar för utvecklingen av nya produkter. Inom el- och kemirelaterade produkter har de produktansvariga hjälp av specialister. Vid huvudkontoret i Helsingborg arbetar totalt 55 personer med produktutveckling, grafisk design och förpackning. Det finns 15 produktansvariga, åtta produktkategorier och 15 000 artiklar. "Feedbacken" från varuhusen och deras kunder avgör sortimentet. De produktansvariga har därför en dialog med varje varuhus. De produktansvariga lär sig produktion genom samarbetet med leverantörerna. Fyra till sex produktansvariga har tidigare arbetat med tillverkning. Tomas Franzén påpekade att det är en stor fördel om den produktansvariga har produktionskunskap men att den viktigaste förmågan hos en produktansvarig ändå är att kunna förstå kundens behov.

6.5.2. Leverantörerna och relationen till dem

Biltema har 1300 leverantörer och kontakterna med dessa sköts av Birgma som besöker dem alla kontinuerligt, ibland tillsammans någon produktansvarig från Biltema. 300-400 leverantörer besöks på detta sätt av personal från Biltema varje år. Många av dessa leverantörer levererar bara en produkt eller är väldigt små. Tomas Franzén förklarade att Biltema strävar efter att minska antalet leverantörer. Om något år ska det vara under 1000 leverantörer. Trots det söker Birgma hela tiden nya leverantörer eftersom bättre produkter, bättre leverantörer och bättre priser eftersträvas. En del leverantörer har varit med i 10-20 år. "Inom varje kategori finns en kärna av leverantörer som är relativt få. Det är dem som vi framför allt jobbar med." Tomas Franzén menade att 80-20 regeln gäller här. Leverantörer som tillhör denna kärna får kontinuerligt besök av Biltema och Birgma.

Biltema försöker konkurrensutsätta leverantörerna när en ny produkt ska tas in i sortimentet. I vissa kategorier har Biltema bara en eller två leverantörer, men annars har man flera, ibland i flera olika länder. Även Birgmas kontor konkurrensutsätts sinsemellan. Biltema vet vilka länder som är mest aktuella eftersom det kan handla om vissa råvaror eller något annat som

gör att vissa länder är mer lämpade än andra. Birgmas respektive kontor väljer ut någon leverantör och Biltema väljer sedan bland de leverantörer som Birgmas olika kontor har valt ut.

Kemiska produkter (till exempel motorolja), som bygger på stora investeringar och processindustri där lönekostnaderna är marginella men rationell och säker produktion är viktig, köps från Europa. Vad gäller vissa arbetsintensiva produkter har produktionen flyttat ut utanför Europa och även Asien är nu en viktig leverantörsmarknad. Tomas Franzén uttryckte det så här: *”En förutsättning för bra produkter och affärer är en bra relation med leverantören. Vår målsättning är att jobba med långsiktiga relationer. Naturligtvis är det lättare att samarbeta med leverantörer i Skandinavien än Asien, eftersom många av våra leverantörer i Skandinavien har varit etablerade under många år, och många av Asien-leverantörerna har betydligt mindre erfarenhet. Vi ser en mycket snabb utveckling av samarbete och också förbättrad produktkvalitet från våra leverantörer i Asien och speciellt Kina. För 10 år sedan var många av dagens affärsrelationer otänkbara, men idag går det mycket fint. Fortfarande varierar dock den levererade produktkvaliteten från stora delar av Asien, varför hög grad av närvaro och kontroll krävs.”*

Leverantörens ambition att ständigt förbättra sig är betydelsefull för att samarbetet rörande produktutveckling ska fungera bra. Birgma har program för leverantörsutveckling men Biltema är inte engagerat i detta arbete.

Tomas Franzén förklarade att det finns tre kategorier av leverantörer:

1. De som ligger långt framme med design, funktionalitet och teknisk prestanda. Dessa kan vara världsledande men samarbetar framför allt med de stora märkesnamnen.
2. De som är väldigt snabba att fånga upp nya idéer, sätta in det i sin egen produkt och utifrån detta utveckla produkten vidare eller göra en egen variant. Dessa är bäst för Biltema (och Birgma) att samarbeta med kring produktutveckling.
3. De som är dåliga på att utveckla själva men kan göra en exakt kopia. Sådana leverantörer är duktiga på produktion och kopiering.

Biltema arbetar på att utveckla långvariga, nära relationer med de viktigaste leverantörerna genom att utveckla en dialog med dem. Tomas Franzén beskrev betydelsen av att samarbeta med leverantörerna så här: *”Den kunskapsmassa som man bygger upp när man arbetar*

tillsammans med leverantören, att diskutera produkten, att diskutera olika material, att diskutera vad saker och ting kostar, det är en guldgruva.”

Tomas Franzéns syn på leverantörens betydelse för utvecklingen av produkter framgår också av följande citat: *”Vad gäller produktutveckling av produkten är det leverantören som har största kunskapen om det. Leverantören är expert på att producera och har den djupa kunskapen om sin produkt vad gäller material och dimensioner. Leverantören är som regel bättre än Biltema på att utveckla produkterna. Det gäller att producera bra kvalitet till ett lågt pris, att producera effektivt.”*

Oftast är Biltema inte leverantörens enda kund. Tomas Franzén förklarade att det ofta är en förutsättning att leverantören även har andra kunder, för att kunna vara skicklig. I vissa fall är Biltema leverantörens största kund men oftast är Biltema en ganska liten kund i förhållande till övriga kunder. Många levererar även till BMW och Mercedes, vilket utgör en garanti för att deras produkter har mycket god kvalitet.

6.5.3. Produktutvecklingsprocessen

Biltemas produktutvecklingsprocess skiljer sig åt beroende på vilken produktkategori det handlar om. Om det handlar om allmänna produkter, inte cyklar eller bilreservdelar, kan produktutvecklingsprocessen se ut på i princip tre olika sätt. Dessa beskrivs i följande avsnitt. När det handlar om utveckling av cyklar går utvecklingssamarbetet till på ett fjärde sätt vilket beskrivs i avsnitt 6.5.3.2. Utvecklingen av bilreservdelar slutligen, genomförs på ett femte sätt, vilket beskrivs i avsnitt 6.5.3.3.

6.5.3.1. Produktutveckling av produkter allmänt

I det allmänna fallet ansvarar Biltemas produktansvariga för genomförandet av hela produktutvecklingsprocessen. Processen börjar med att de analyserar den information de får från varuhuset om sortimentet. De ställer sig följande frågor: *”Vad saknas? Hur säljer vi produkterna? Vilka produkter ska vi visa fram?”* Utifrån dessa utgångspunkter beskriver Biltemas produktansvariga för Birgma vad Biltema efterfrågar och därefter börjar Birgma söka efter detta. Birgma kontaktar flera olika leverantörer och när de har funnit några som tycks vara lämpliga åker den produktansvariga tillsammans med Birgma och besöker dem. Leverantörerna får därefter tävla om att utveckla och leverera den nya produkten. Dessa besök

hos leverantörerna kan ibland leda till att Biltema väljer att ta in andra produkter i sortimentet. Tomas Franzén förklarade: *”Det är många gånger som vi besöker leverantören utifrån ett visst syfte men hittar en annan produkt och ser att den skulle passa in väldigt bra. Då kanske vi gör någon modifiering på den produkten och så tar vi in den i sortimentet.”*

I vissa fall kan idéer även komma från mässor och/eller från leverantörer när man träffar dem. Det kan handla om helt nya produkter, till exempel om en leverantör producerar en produkt för en annan marknad. Det finns ”spjutspetsmässor” där inspiration till nya produkter kan hämtas. Tomas Franzén påpekade att en nackdel med mässorna är att konkurrenterna också är där. Därför kan det vara bättre att gå till leverantören för att få något unikt.

Tomas Franzén förklarade att det även är vanligt att Biltema lämnar en bruttospecifikation med olika krav till en enda leverantör. Ritningar förekommer inte, utan en grov specifikation skrivs i stället där vissa detaljer anges i punktform. Därefter återkommer leverantören, via Birgma, med förslag. Tomas Franzén påpekade igen att det inte är Biltema som utvecklar produkten utan att det är leverantörerna som gör det. *”Det är leverantören som är mästaren på att producera produkten och det är också den som har den riktigt djupa kunskapen kring sin typ av produkt, olika material, olika dimensioner och så”*. När leverantören har studerat specifikationen kommer den, via Birgma, tillbaka med förslag i enlighet med denna specifikation. Leverantören kan antingen redan ha en produkt som kan modifieras så att den stämmer överens med specifikationen eller så utvecklar leverantören en ny produkt i enlighet med kraven.

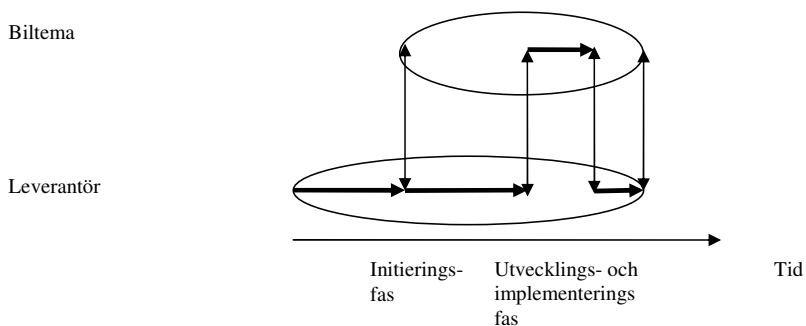
Innan de elektriska produkterna bjuds ut till försäljning i Sverige plockar Biltema isär dem *”för att se att de är gjorda på ett riktigt sätt”*. Produkterna testas genom att personalen hos Biltema i Helsingborg använder dem. På så sätt kontrolleras att produkterna är användarvänliga och funktionella. Produkterna får ”stå och gå” under en viss tid, så att man vet att de fungerar. *”Att använda grejerna själva är det bästa sättet att testa en produkt... Vi har nyligen tittat på nya gräsklippare. Den produktansvariga tog med sig gräsklipparen hem och så körde han den hemma i trädgården och så lämnade han ut den till någon och bad ’testa den här produkten och se vad du tycker om den!’ Sedan skickade vi den också till Statens provningsanstalt. Det förstärker ju intrycket av produkten.”* Vissa certifikat måste finnas enligt lag. Sådana produkter testas av Statens provningsanstalt. För allt som är CE-märkt, det vill säga 50-60 % av artiklarna, finns det en EU norm eller en lag som gör att det

krävs certifikat. Tomas Fransen förtydligade: ”Många produkter kräver tester gjorda av tredje part. Dessa produkter testas därför på testinstitut, och vi får intyg/certifikat/resultat av dessa tester. Detta för att säkra att våra produkter håller rätt kvalitet och lever upp till lagar och förordningar för såväl säkerhet som miljökrav”.

Aktivitetskedjor

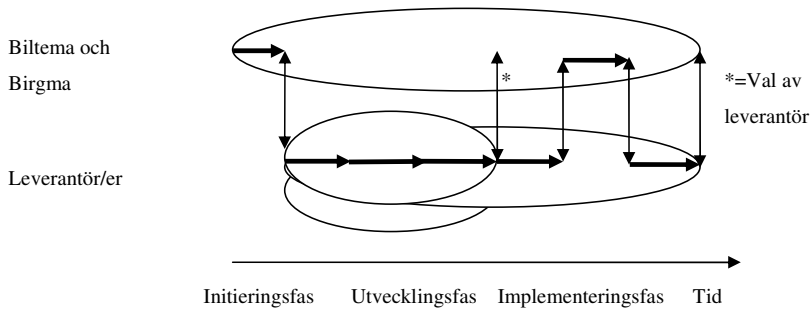
Tre aktivitetskedjor kan observeras. Aktivitetskedja 1 börjar med att Biltema, på till exempel en mäsia eller vid besök hos en leverantör, ser en intressant produkt. Biltema kan då be producenten modifiera produkten efter Biltemas önskemål. En stor del av produktutvecklingsaktiviteterna har således redan utförts av leverantören när Biltema kontaktar dem. Produkten testas av Biltema.

Aktivitetskedjan illustreras i figur 6.5.1.



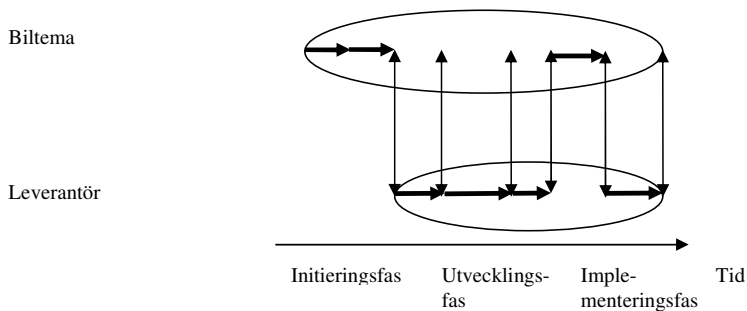
Fiur 6.5.1. Biltema aktivitetskedja 1. Biltema ber en leverantör ändra en produkt enligt Biltemas önskemål.

Aktivitetskedja 2 innebär att Birgma, på Biltemas uppdrag, kontaktar flera lämpliga leverantörer för att framföra Biltemas önskemål och efterfråga leverantörernas förslag. Leverantörerna får sedan konkurrera om att få leverera produkten. Biltema prövar produkten innan den godkänns. Aktivitetskedjan illustreras i figur 6.5.2 nedan



Figur 6.5.2. Biltema, aktivitetskedja 2. Birgma International uppmanar flera leverantörer att utveckla en produkt och konkurrera om att leverera den till Biltema

Aktivitetskedja 3 innebär att Biltema lämnar en bruttospecifikation direkt till en i förväg utvald leverantör. Enligt intervjupersonen har Biltema god kompetens för att utveckla dessa specifikationer. När leverantören har involverats i projektet utför den utvecklingsaktiviteterna som ett fränkopplat delprojekt och interagerar ad hoc med köparen, tills ett färdigt prov har utvecklats. Biltema utför vissa aktiviteter som provtagningar och tester av olika slag vilka kan leda till att leverantören får göra olika justeringar, se figur 6.5.3 nedan.



Figur 6.5.3. Biltema, aktivitetskedja 3. Biltema utvecklar en bruttospecifikation och lämnar den till en leverantör.

Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

Här handlar det om *me too* varor och *lower price* strategier. Sortimentet är brett. Eftersom Biltema marknadsför många olika produkter kan varje enskild produkt förmodas ha en begränsad betydelse för sortimentet. De produktansvariga har enligt intervjupersonen viss produktionskunskap avseende dessa produkter.

Leverantörens egenskaper

Biltema har 1300 leverantörer. Många är små men de flesta leverantörerna har fler kunder än Biltema. Många av dem levererar även till BMW och Mercedes vilket enligt intervjupersonen borgar för att de har god kompetens .

Relationens egenskaper

Distansen till leverantörerna är stor i utvecklingsprojekt som följer mönstret i aktivitetskedjorna 1-3. I dessas fall kan leverantörer som inte tidigare är kända anlitas. Kommunikationen sköts då till stor del av Birgma.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Produkterna kan vara nya för Biltema även om de inte är det för marknaden. Hur ”nya” produkterna är för Biltema varierar. Det har inte framkommit att någon ny teknik används i produktutvecklingsprocessen. Produktutvecklingsprojekten är enkla till sin struktur såtillvida att det aldrig är flera leverantörers utvecklingsaktiviteter som behöver samordnas.

6.5.3.2. Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner

I aktivitetskedja 1 väljs en leverantör som kan visa att den har utvecklat en intressant produkt. I aktivitetskedja 2 ombeds flera olika leverantörer att komma in med förslag som svar på Biltemas specifikation. Leverantörerna får konkurrera om att utveckla och producera de av Biltema efterfrågade produkterna. Det kan således vara en tidigare okänd leverantör som kommer att utveckla och producera den nya produkten. I aktivitetskedja 3 väljer Biltema ut en lämplig leverantör och uppdrar åt den att utveckla en ny produkt i enlighet med Biltemas specifikation..

Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören

I samtliga aktivitetskedjor är det leverantören som genomför merparten av produktutvecklingsaktiviteterna.

Tidpunkt för leverantörens involvering

- I aktivitetskedja 1 involveras leverantören i och med att Biltema finner att den kan erbjuda en intressant produkt, det vill säga tidigt i Biltemas produktutvecklingsprocess. I aktivitetskedja 2 involveras leverantören på idéstadiet men den väljs inte förrän produkten är utvecklad. I aktivitetskedja 3 involveras leverantören efter det att Biltema har specificerat produkten.

Utvecklingsaktiviteternas samordning

- Aktivitetskedjorna 1-3 innebär att utvecklingsaktiviteterna utförs av leverantörerna som frånkopplade delprojekt utan interaktion med Biltema.

Propositioner Biltema, aktivitetskedjor 1, 2 och 3

Proposition	Stöd/ej stöd	Kommentar
Val av samarbetspartner		
<i>Proposition 1.1 a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Aktivitetskedja 1 och 2: Ej stöd	Biltema kan välja en befintlig eller en ny leverantör men ofta vänder man sig till redan befintliga leverantörer.
	Aktivitetskedja 3 Stöd	Biltema väljer en befintlig leverantör.
<i>Proposition 1.1 b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Ej stöd	Distansen mellan Biltema och leverantören är ofta stor. För att minska distanserna får Birgma utgöra en länk mellan Biltema och leverantörerna.
<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Intervjupersonen har förklarat att det är leverantörerna som kontrollerar merparten av de resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna.
<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Ej relevant	Det är Birgma International som ansvarar för den leverantörsutvecklings som äger rum.
<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej relevant	Se kommentar till prop 1.2 a.

<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej relevant	Se kommentar till prop 1.2 a.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig saknar produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Ej relevant	Se kommentar till prop 1.2 a.
Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Stöd	Intervjupersonen har förklarat att det är leverantörerna som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna i dessa aktivitetskedjor.
<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Biltema kontrollerar inte de resurser som krävs för att genomföra dessa aktiviteter.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Biltema kontrollerar inte för någon av de olika aktivitetskedjorna merparten av de resurser som krävs.
Tidpunkt för involvering av leverantören		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Biltema involverar leverantörerna tidigt i aktivitetskedjan men eftersom Biltema saknar resurser att självständigt genomföra de aktiviteter som ska utföras senare, tolkas detta som att EMV-handlaren väntar så länge som möjligt med att involvera leverantörerna.

<p><i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.</p>	Aktivitetskedja 1: Stöd	Ur Bilemas perspektiv involveras leverantören tidigt i aktivitetskedjan. Eftersom produkten då kan vara nästan färdigutvecklad sker det utifrån leverantörens perspektiv i ett sent skede.
	Aktivitetskedja 2: Stöd	Leverantören involveras tidigt i aktivitetskedjan men Bilema kan fatta det slutliga beslutet om vem som ska leverera produkten sent i aktivitetskedjan.
	Aktivitetskedja 3: Stöd	Leverantören involveras i slutet av initieringsfasen, efter det att Bilema har specificerat produkten, vilket innebär att den involveras tidigt i aktivitetskedjan.
<p><i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.</p>	Stöd	Leverantörerna involveras i dessa tre aktivitetskedjor i initieringsfasen. Enligt intervjupersonen anser sig Bilema känna till vilka aktiviteter som Bilema ska utföra. Intervjupersonen poängterade flera gånger att produktutvecklingsaktiviteter huvudsakligen ska utföras av leverantören. Detta behöver dock inte innebära att det hos Bilema finns detaljerad kunskap om vilka produktutvecklingsaktiviteter som ska utföras av leverantören.
<p>Utvecklingsaktiviteternas samordning</p>		
<p><i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.</p>	Aktivitetskedja 1: Stöd	Bilema samarbetar med endast en leverantör. I vissa fall kan dock ett testinstitut testa produkterna.
	Aktivitetskedja 2: Ej stöd	Ett flertal aktörer som konkurrerar om att få utveckla produkten färdigt. Leverantörernas aktiviteter behöver dock inte samordnas inbördes.
	Aktivitetskedja 3: Stöd	En enda leverantör har valts ut som samarbetspartner.
<p><i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som fränkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.</p>	Stöd	Leverantörerna genomför produktutvecklingsaktiviteterna som fränkopplade delprojekt.

<p><i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.</p>	<p>Aktivitetskedja 1: Ej stöd</p>	<p>Biltema initierar aktivitetskedjan genom att välja ut en av leverantören redan utvecklad produkt. Detta innebär inte att några aktiviteter genomförs integrativt.</p>
	<p>Aktivitetskedjor 2 och 3: Ej stöd</p>	<p>Under initiering av aktivitetskedjorna förklarar Biltema vad företaget efterfrågar. Detta innebär inte att några integrativa aktiviteter äger rum.</p>
<p><i>Proposition 4.2 b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.</p>	<p>Ej relevant</p>	<p>Se proposition 4.2.a</p>
<p><i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.</p>	<p>Ej relevant</p>	<p>Det framgår inte av intervjun att några särskilda produkter skulle vara strategiskt viktiga för företaget.</p>

Kommentar

Alla dessa aktivitetskedjor innebär att det är leverantören som utför merparten av produktutvecklingsaktiviteterna. Biltema eller ett testinstitut testar dock i regel produkterna mot slutet av aktivitetskedjan. En förhållandevis stor andel av propositionerna saknar relevans. Detta kan förklaras med att Biltema till stora delar överlåter hanteringen av leverantörsrelationerna åt Birgma. Bland annat ansvarar Birgma för leverantörsutveckling.

Biltema vänder sig till Birgma för att finna lämpliga leverantörer och för att hålla kontakten med dessa. Den djupa kunskapen om leverantörerna finns således hos Birgma. Birgmas kontor finns närmare leverantörsmarknaderna än vad Biltema gör, varför de sociala, geografiska och kulturella distanserna kan förmodas vara mindre mellan Birgma och leverantörerna än vad de är mellan Biltema och leverantörerna. Intervjupersonens beskrivning av relationerna till leverantörerna ger således inte anledning att anta att distanserna till dem är små.

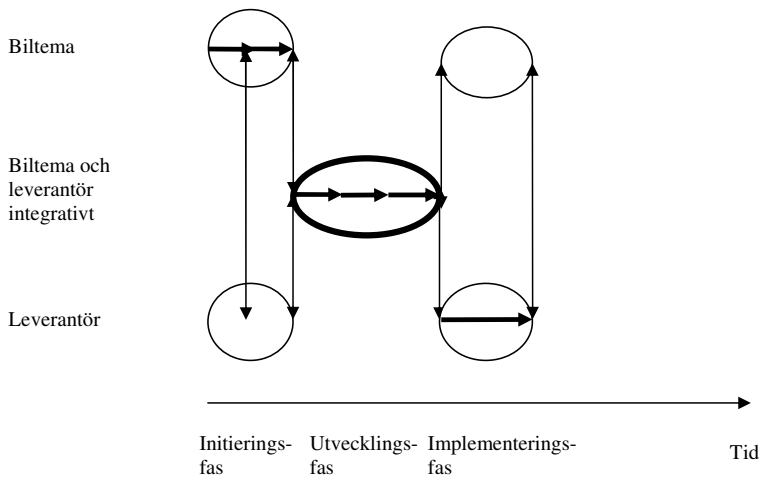
Biltema eftersträvar att leverantörerna konkurrerar sinsemellan samtidigt som företaget värdesätter fördelarna med att samarbeta med kända leverantörer. Företaget har därför som regel två leverantörer inom varje produktgrupp.

6.5.3.3. Produktutveckling av cyklar

Tomaz Franzén förklarar att när det gäller cyklar, har Biltema självt utvecklat det mesta. *”Vi har svarat för ’specen’ med dimensioner, vilken typ av legering det ska vara, vilken typ av rostfria skruvar och så vidare. Mer eller mindre, om inte till hundra procent har vi ’specat’ produkten i detalj”*. Han förklarade att de svåra klimatförhållanden som råder i Norden har gjort att Biltema ställer andra krav än de som producenten kände till. Ofta, när det gäller större utvecklingsuppdrag och i synnerhet när det gäller cyklar, åker han tillsammans med den person som är produktansvarig för cyklar till leverantören och kan sedan vara där i upp till två veckor. Leverantörerna tar då snabbt fram prover. På plats kan man se hur till exempel ramen passar till deras produktionslina. Det här är värdefullt eftersom de produktansvariga vid dessa besök lär sig mycket om hur produktionen går till och hur den kan bli mer effektiv. *”Allting kostar ju pengar. Måste vi köra i två moment, ja då kostar det pengar. På så sätt lär sig ju också våra produktansvariga vad det är i produktionen som kostar pengar. Man kan på så sätt också ställa sig frågan: behöver den här produkten det där extra momentet – gör det något för kvaliteten? Sedan kan man till och med ha en dialog: ’hur mycket extra kostar det? Är våra kunder intresserade av att betala det?’ Det här gör att de produktansvariga på ett bättre sätt kan avgöra vilka produkttegenskaper som är viktiga och som bidrar till kvalitet.”*

Aktivitetskedjor

En aktivitetskedja har identifierats när det gäller produktutveckling av cyklar: aktivitetskedja 4, cyklar. Denna innebär att Biltema initierar aktivitetskedjan genom att formge och specificera produkten. Därefter genomför Biltemas personal, på plats hos och tillsammans med leverantören, produktutvecklingsaktiviteter på ett integrativt sätt. Leverantören genomför de avslutande produktutvecklingsaktiviteterna. Aktivitetskedjan illustreras i figur 6.5.4 nedan.



Figur 6.5.4. Biltema, aktivitetskedja 4, cyklar. Biltema specificerar produkten. Därefter genomförs utvecklingsaktiviteter integrativt i leverantörens lokaler.

Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

När det gäller cyklar menar intervjupersonen att Biltema har mycket god kunskap och erfarenhet, det vill säga mycket goda produktutvecklingsresurser.

Leverantörens egenskaper

Leverantören kontrollerar inte alla de resurser som krävs för att utveckla cyklar som ska marknadsföras på den skandinaviska marknaden.

Relationens egenskaper

Distanserna inom relationen förmodas vara små eftersom aktörerna genomför utvecklingsaktiviteter integrativt i leverantörens fabrik.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Det har inte framkommit att någon ny teknik används i produktutvecklingsprocessen. Produktutvecklingsprojekten är enkla till sin struktur såtillvida att det aldrig är flera leverantörens utvecklingsaktiviteter som behöver samordnas.

Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner

- En tidigare känd aktör väljs.

Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören

- Biltema utför en stor andel av produktutvecklingsaktiviteterna, såväl i projektets initieringsstadium som i utvecklingsstadiet.

Tidpunkt för leverantörens involvering

- Leverantören involveras efter det att produkten är specificerad.

Utvecklingsaktiviteternas samordning

- En del av utvecklingsaktiviteterna utförs av Biltema och leverantören integrativt hos leverantören.

Propositioner Biltema, aktivitetsskedja 4, cyklar

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
Val av samarbetspartner		
<i>Proposition 1.1 a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Stöd	En sedan tidigare känd leverantör väljs
<i>Proposition 1.1 b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Stöd	Distansen mellan Biltema och leverantören förmodas vara liten om aktörerna har genomfört ett produktutvecklingssamarbete tidigare
<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Intervjupersonen har förklarat att det är leverantörerna som kontrollerar merparten av de resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna.
<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Ej relevant	Det är Birgma International som ansvarar för den leverantörsutveckling som äger rum.
<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej relevant	Se kommentar till prop 1.2 a.

<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej relevant	Se kommentar till prop 1.2 a.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig saknar produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Ej relevant	Se kommentar till prop 1.2 a.
Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Biltema anser sig kontrollera en stor del av de resurser som krävs för att genomföra aktivitetskedjan.
<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Stöd	Biltema utför produktutvecklingsaktiviteter på plats hos leverantören. Aktörerna genomför då olika produktutvecklingsaktiviteter för vilka var och en kontrollerar de resurser som krävs.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Biltema kontrollerar inte merparten av de resurser som krävs.
Tidpunkt för involvering av leverantören		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Biltema formger och specificerar produkten innan den involverar leverantören i produktutvecklingsprocessen. Eftersom Biltema saknar resurser att självständigt genomföra de aktiviteter som ska utföras senare, tolkas detta som att EMV-handlaren väntar så länge som möjligt med att involvera leverantören.

<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Ej relevant	Enligt intervjupersonen anser sig Bilema kontrollera en stor del av de resurser som krävs för att genomföra aktivitetskedjan, dock ej alla.
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Leverantören förmodas bli involverad genom att Bilema informerar om projektet under det att Bilema specificerar produkten, det vill säga under initieringsfasen.
Utvecklingsaktiviteternas samordning		
<i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.	Stöd	Endast en leverantör är involverad i denna aktivitetskedja.
<i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.	Stöd	Projektet kräver delvis att aktiviteterna genomförs integrativt men för övrigt genomförs aktiviteterna i ett frånkopplat delprojekt.
<i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.	Ej stöd	Under initieringen av aktivitetskedja cyklar, genomför Bilema utvecklingsaktiviteter på ett icke integrativt sätt.
<i>Proposition 4.2 b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.	Ej relevant	Se proposition 4.2.a

<p><i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.</p>	<p>Stöd</p>	<p>Enligt intervjupersonens beskrivning är cykeln den enda produkt som utvecklas genom att aktiviteterna genomförs interaktivt. Det framgår inte av intervjun att denna produkt skulle vara strategiskt viktig för företaget. Biltema har dock skaffat sig mycket kunskap på detta område vilket talar för att EMV-handlaren ger produktutveckling av dessa varor strategisk betydelse.</p>
---	-------------	---

Kommentar

Denna aktivitetskedja utmärker sig genom att Biltema har egna resurser att utföra en stor del av produktutvecklingsaktiviteterna under både initierings- och utvecklingsfasen. Biltema specificerar produkten och genomför därefter vissa produktutvecklingsaktiviteter integrativt med leverantören i leverantörens fabrik.

Att en stor del av propositionerna bedöms vara icke relevanta, beror i första hand på att Biltema har överlåtit åt Birgma att ansvara för all leverantörsutveckling. I övrigt finns det stöd för alla propositioner utom två.

6.5.3.4. Produktutveckling av bilreservdelar

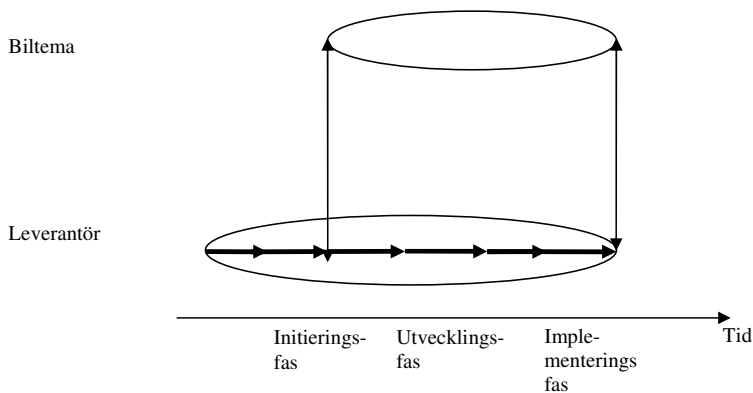
Det finns andra produktgrupper där Biltemas kunskap inte är lika god som när det gäller cyklar och där leverantören genomför hela produktutvecklingsprojektet. En sådan produktgrupp är bilreservdelar. Tomas Franzén formulerade det på följande sätt. ”*Om vi tar bilreservdelar, där har vi ju inte detaljkompetensen att utveckla ett bromsok, och vi vill inte göra det heller eftersom det är för stora risker med det. Utan då går vi till den leverantör som kan just bromsok och som har visat genom åren att de klarar av det här och att de har andra kunder som är betydligt större än vad vi är. Leverantören kommer i sådana fall med förslag på nya produkter.*”

Aktivitetskedjor

Aktivitetskedja 5, bilreservdelar inleds således med att en för Biltema känd producent utför hela aktivitetskedjan om Biltema är intresserat av den nya produkten. I en sådan aktivitetskedja är det leverantören som har hela utvecklingsansvaret eftersom Biltemas resurser vad gäller utveckling av denna typ av produkter inte är tillräckliga. I dessa fall, som

genomförs som frånkopplade delprojekt, förekommer endast en mycket begränsad interaktion. Denna äger rum dels när leverantören ger ett förslag till en ny produkt som Biltema accepterar eller förkastar och dels när produkten väl är utvecklad och uppfyller de krav som leverantören menar ska vara uppfyllda.

Biltema kan då börja marknadsföra produkten. Se figur 6.5.5 nedan.



Figur 6.5.5. Biltema, aktivitetskedja 5, bilreservdelar. Leverantören tar initiativ till att utveckla en ny produkt. Efter det att Biltema har uttryckt sitt intresse för detta genomför leverantören produktutvecklingsaktiviteterna utan interaktion med Biltema.

Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

När det gäller bilreservdelar saknar Biltema egna produktutvecklingsresurser.

Leverantörens egenskaper

Många levererar även till BMW och Mercedes vilket enligt intervjupersonen borgar för att de har god kompetens.

Relationens egenskaper

Distanserna är varken stora eller små. Leverantören är dock alltid känd redan innan ett utvecklingsprojekt initieras.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Produkterna kan vara nya för Biltema även om de inte är det för marknaden. Hur ”nya” produkterna är för Biltema varierar. Det har inte framkommit att någon ny teknik används i produktutvecklingsprocessen. Produktutvecklingsprojekten är enkla till sin

struktur så tillvida att det aldrig är flera leverantörers utvecklingsaktiviteter som behöver samordnas.

Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner

En sedan tidigare känd leverantör väljs som samarbetspartner.

Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören

Leverantören genomför samtliga produktutvecklingsaktiviteter.

Tidpunkt för leverantörens involvering

Leverantören utför samtliga aktiviteter – från idégenerering till färdig produkt.

Utvecklingsaktiviteternas samordning

Produktutvecklingsaktiviteterna utförs utan interaktion mellan aktörerna.

Propositioner Biltema, aktivitetsskedja 5, bilreservdelar

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
<i>Val av samarbetspartner</i>		
<i>Proposition 1.1 a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Stöd	Av intervjun framgår det att endast kända leverantörer anlitas.
<i>Proposition 1.1 b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Ej stöd	Distansen mellan Biltema och leverantören förefaller vara varken stor eller liten.
<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Intervjupersonen har förklarat att det är leverantörerna som kontrollerar de resurser som krävs och genomför samtliga produktutvecklingsaktiviteter.
<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Ej relevant	Det är Birgma International som ansvarar för den leverantörsutvecklings som äger rum.

<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej relevant	Se kommentar till prop 1.2 a.
<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej relevant	Se kommentar till prop 1.2 a.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig saknar produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Ej relevant	Se kommentar till prop 1.2 a.
<i>Andel av utvecklingsarbetet som utförs av leverantören</i>		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Stöd	Intervjupersonen har förklarat att det är leverantörerna som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna i dessa aktivitetskedjor och det är leverantörerna som genomför samtliga produktutvecklingsaktiviteter.
<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Biltema kontrollerar inga resurser som krävs för att genomföra dessa aktiviteter.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Biltema anser sig ej kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa produktutvecklingsaktiviteter.

Tidpunkt för involvering av leverantören		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Biltema involverar leverantören tidigt i aktivitetsskedjan men eftersom Biltema saknar resurser att självständigt genomföra de aktiviteter som ska utföras, tolkas detta som att de väntar så länge som möjligt med att involvera leverantörerna.
<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Leverantören involveras i initieringsfasen. Biltema kan dock fatta det slutliga beslutet om vem som ska leverera produkten när produktutvecklingsarbetet är avslutat.
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Biltema anser sig helt sakna de resurser som krävs för att genomföra aktivitetsskedjan. Leverantören genomför hela produktutvecklingsprocessen utan interaktion med Biltema.
Utvecklingsaktiviteternas samordning		
<i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.	Stöd	Endast en leverantör är aktuell.
<i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.	Stöd	Leverantörerna genomför produktutvecklingsaktiviteterna som frånkopplade delprojekt. Ingen interaktion förekommer mellan aktörerna utom vid initieringen och avslutningen av produktutvecklingsprojektet.
<i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.	Ej stöd	Aktivitetsskedjan utförs av leverantören utan att några integrativa aktiviteter genomförs.

<i>Proposition 4.2 b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.	Ej relevant	Se proposition 4.2.a
<i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.	Ej relevant	Det framgår inte av intervjun att denna produkt skulle vara strategiskt viktig för företaget.

Kommentarer

Eftersom Biltemas samarbete med Birgma fungerar på samma sätt när det gäller leverantörer av bilreservdelar som när det gäller de tidigare avhandlade produktgrupperna, saknar en lika stor andel av propositionerna stöd i denna aktivitetskedja som i de övriga.

Denna aktivitetskedja är speciell genom att Biltemas medverkan i den är marginell. Biltemas roll är huvudsakligen att initiera produktutvecklingsprojektet och att, när produkten är utvecklad, marknadsföra den i sina butiker. Leverantören genomför således hela aktivitetskedjan självständigt, utan någon interaktion med Biltema. Att interaktion mellan aktörerna helt saknas i denna aktivitetskedja förklaras av intervjupersonen med att EMV-handlaren helt saknar de produktutvecklingsresurser som krävs för att genomföra de aktiviteter som skulle krävas för detta.

I den generella beskrivningen av Biltemas leverantörer nämndes att en viktig aspekt vid val av leverantör är att leverantören, förutom goda produktutvecklingsresurser, också har krävande och välkända kunder som till exempel BMW och Mercedes eftersom detta ses som en kvalitetsgaranti.

6.6. Mio – soffor²⁶

Mio²⁷ bildades 1962 då ett antal möbelhandlare valde att inleda ett samarbete kring inköp, för att genom ökade inköpsvolymerna få bättre priser (Mio, 2005/2006, s 6). År 2006 ombildades Mio till en detaljhandelskedja för möbler och heminredning med franchisekoncept. Detaljhandelskedjan bestod då av 66 butiker. Mio AB driver 16 egna butiker och är franchisegivare för de övriga 50 butikerna. (Mio, 2005/2006, s 3-4).

Mio-sortimentet, det vill säga Mios EMV, utgjorde 85 % av försäljningen 2005/2006 (Mio, 2005/2006, s 12). Mios produktchefer ansvarar för olika produktgrupper. I denna studie har de produktchefer som är ansvariga för soffor respektive matplatsens möbler beskrivit hur utvecklingssamarbete rörande dessa respektive produktgrupper går till. I detta avsnitt beskrivs och analyseras utvecklingssamarbete kring soffor och i avsnitt 6.7 beskrivs och analyseras utvecklingssamarbete kring matplatsen.

När det gäller utveckling av soffor går det att urskilja fyra olika aktivitetskedjor som beskriver hur produktutvecklingssamarbetet kan gå till. Eftersom dessa aktivitetskedjor är alternativa sätt som samma produkt kan utvecklas på analyseras de i en och samma tabell.

6.6.1. Mios organisation för produktutveckling av soffor

Jan Karlsson har tidigare erfarenhet från produktutveckling, försäljning och marknadsföring av ergonomiska produkter till landsting. Han arbetade mellan 1997 och 2005 som butikschef på Mio i Kristinehamn på halvtid samt som produktråd och med olika projekt rörande sortiments- och marknadsutveckling på resten av tiden. 2005 började Jan Karlsson arbeta som produktchef på 100 %. Nu ansvarar han för ”soffor”. Tidigare var han även ansvarig för *”förvaring för vardagsrummet och media samt hemmakontoret”*. Jan Karlsson har erhållit erfarenhet av produktion genom sitt samarbete med olika leverantörer *”Även om jag inte fysiskt har jobbat inom produktion vet jag väldigt mycket om produktion.”*

²⁶ Fallbeskrivningen baseras på en intervju som genomfördes med Jan Karlsson, produktchef, Mio, den 6 augusti, 2007. Samtliga uppgifter härrör, om ej annat anges, från detta intervju tillfälle. Eftersom stora förändringar kan ha ägt rum efter augusti 2007 bör det noteras att dessa förändringar inte redovisas i denna fallbeskrivning.

²⁷ Mio stod ursprungligen för ”Möbelhandlarnas Inköpsorganisation” (Mio Årsredovisning 2005/2006, s 6)

Jan Karlsson berättade att Mio numera satsar på egen produktutveckling. Från 1 juni 2007 har Mio ökat antalet produktchefer från tre till fem och 95 % av produkterna är numera "egna", det vill säga att de tillhör Mio-sortimentet. Jan Karlsson påpekade att detta är ett strategiskt val, eftersom det är viktigt med egen design och ett eget "uttryck". Mio har inga egna formgivare, utan engagerar externa formgivare i produktutvecklingsarbetet.

6.6.2. Leverantörerna och relationerna till dem

När det gäller soffor har Mio ett fördjupat samarbete med ca tio leverantörer. Dessutom är 20 leverantörer "intressanta" och ett femtiotal kända. Jan Karlsson träffar dessa leverantörer på mässor. Han känner till ytterligare 1000 leverantörer i Europa och Asien. "Företag kommer och går hela tiden så man måste hålla koll." Mio anlitar och samarbetar med "stora producenter". Det är viktigt att producenterna har andra kunder också. Jan Karlsson förklarade: "Det innebär en risk om Mio är dominerande och om något skulle gå fel. Dessutom behöver leverantören 'input' även från andra kunder än Mio, för att kunna utvecklas på ett bra sätt." En del av producenterna levererar även till IKEA. Det kan då handla om en detalj. De flesta producenterna levererar således även till andra kunder, men då som regel på andra marknader.

Det varierar hur djupt och hur mycket Mio samarbetar med leverantörerna. Jan Karlsson förklarade: "Det handlar om 'risk management', hur man ska sprida riskerna genom att samarbeta med olika leverantörer på olika sätt. Det är viktigt att ha en trygg leverantörskår. Marginalerna i branschen är små och de svenska företagen har inte kunnat göra de investeringar i maskiner som har krävts. Det är därför viktigt att hålla reda på leverantörernas lönsamhet. Eftersom det finns risker, även för att det ska börja brinna hos en leverantör, är det viktigt att ha någon leverantör i reserv. Hos tio av de leverantörer som Mio har ett fördjupat samarbete med är Mio den största kunden. Det är framför allt tillsammans med dessa som produktutvecklingsarbetet äger rum. Det är också dessa leverantörer som kommer med förslag som passar Mios intentioner. Det är de som läser av oss bäst." Leverantörsrelationer på 10-20 år är vanliga. 5-10 % av leverantörerna byts ut per år. De 10 största står för närmare 50 % av omsättningen.

Leverantörerna finns framför allt i gamla Östeuropa där lönerna är lägre. Jan Karlsson nämnde att de polska lönerna är ca 25 % av de svenska. Estland, Lettland och Litauen är bra leverantörsmarknader, men även svenska leverantörer anlitas. Jan Karlsson förklarade:

”Svenska leverantörer innebär högre kvalitet och högre pris. Mio anlitar ytterst få kinesiska leverantörer, eftersom det inte innebär så stora ekonomiska fördelar då arbetskraftskostnaden på en soffa inte utgör så stor del av kostnaden. Lönekostnaden på en soffa är ca 8-9 % av den totala tillverkningskostnaden, men den kan gå upp till 15 %. Produktionen är mycket rationell och tillverkningskostnaden utgörs framför allt av materialkostnad. Tyget och stoppningen är dyrast medan stommen inte är så dyr. Men Kina växer nu.”

Mio har tre kvalitetstekniker som reser runt och kvalitetssäkrar produkterna ute på fabrikena. När det rör sig om större projekt besöks fabriken regelbundet och kvalitetskontroller och utvecklingsprojekt genomförs i produktionen. Flera olika typer av fabriker besöks, både sådana som tillverkar stora volymer billigt och sådana som har stycketillverkning. Detta har, enligt Jan Karlsson, gett ett brett kunnande till såväl produktchef som kvalitetstekniker. Jan Karlsson förklarade att Mio därför kan ge förslag på hur olika produktionstekniska problem kan lösas. Hos större leverantörer pågår denna typ av samarbete kontinuerligt medan det hos de mindre leverantörerna sker mer slumpmässig och när det finns ett behov av det.

Mio kan vända sig till leverantörer som man tror ska bli framgångsrika. Leverantörerna måste då demonstrera för Mio att de kan uppfylla de krav som Mio ställer. Om de potentiella leverantörerna inte klarar att visa detta, men Mio ändå bedömer att de skulle kunna bli intressanta samarbetspartners, kan Mio aktivt arbeta för att dessa ska utveckla sin förmåga. Som ett exempel på detta nämnde Jan Karlsson att han och kvalitetsteknikerna vid ett tillfälle reste till en fabrik i Thailand där det fanns problem. Under fyra dagar undersökte de hela produktionsprocessen och gav därefter det besökta företaget förslag på hur det skulle kunna förbättra sin produktionsprocess.

Andra viktiga externa aktörer, förutom varuleverantörer, som Mio samarbetar med för att utveckla soffor är formgivare. En nära dialog med en formgivare kan ge bra produkter men det förutsätter att de får tydliga önskemål från Mio. Jan Karlsson poängterade att idéer och bra relationer är lika viktiga. För att få nya idéer behöver dock Mio byta formgivare efter några år. *”Då har vi tömt varandra på både kunskap och intresse för varandra. För att utvecklas måste man gå vidare.”*

6.6.3. Produktutvecklingsprocessen

Minst 20 % av sortimentet byts ut varje år. Som grund för utvecklingsarbetet hämtas inspiration från hela världen och ofta från offentlig miljö. En annan viktig inspirationskälla är konsumenterna: *"Framför allt drivs det här (produktutvecklingen) av vad konsumenterna vill ha."* Men inspirationen hämtas också från andra håll: *"Även internationella och inhemska inredningstidningar är viktiga. Jag surfar på webben och går i butiker och på mässor."* Utvecklingen av hela Mios sortiment och produkter måste koordineras. Produkterna ska matcha varandra vilket gör att Mios olika produktchefer behöver samarbeta. De tar hem varuprover och tygprover för att stämma av mellan de olika kategorierna så att produkterna, till exempel soffa och matta, matchar varandra. Det kommer också in många förslag från både formgivare och producenter från hela världen som beaktas. Ofta är det förslag som stämmer bra överens med vad Mio vill ha och i många fall tar man in det i sortimentet. Produktcheferna träffas under så kallade *"stegmöten"*. Sådana stegmöten hålls fem gånger under hösten då skisser och prototyper, mönster och mattor med mera diskuteras.

Produktutvecklingsprocessen börjar med att Jan Karlsson tar fram en handlingsplan för de närmaste två åren. Beroende på vilka produkter som ska utvecklas kan processen se ut på olika sätt. Ett sätt är att Jan Karlsson söker efter en leverantör som har den produkt som Mio vill ha med i sortimentet. Ett annat sätt är att Jan Karlsson utvecklar ny produkt som inte redan finns. I det senare fallet skriver Jan Karlsson en *brief* där *"storlek, känsla, och stuk"* beskrivs på ca en A4 sida. Där kan även bifogas en bild på en förebild från andra kända formgivare och producenter. Jan Karlsson har redan i detta skede prisbilden klar och kan veta vilken producent som är lämplig. I ett sådant fall sammanför han formgivaren och producenten med varandra. Mio har inga egna formgivare men samarbetar med formgivare med vilka företaget har ett designavtal som reglerar hur samarbetet går till.

Formgivaren och tillverkaren ger därefter sina synpunkter på *briefen* och Jan Karlsson justerar den i enlighet med dessa synpunkter. Det är inte bara fakta som kommuniceras utan även känsla. Jan Karlsson förklarade: *"Produktutveckling handlar lika mycket om idéer som om bra relationer, om att visa varandra respekt, om lyhördhet och om att kunna säga ifrån. Det är viktigt att formgivaren, leverantören och Mio kan prata samma språk. Ömsesidig förståelse och respekt mellan Mio och formgivare och producent är viktigt. Möbler köper man med 'ögat och magen'. Det som kan specificeras tekniskt är densiteter och slittester på tyger."* Ibland görs en skala 1:1 ritning med måttsättning. Där står vilken stomme och vilka

dynor som ska ingå. Produktbriefen görs så färdig som möjligt: *"Så här ska det se ut, det ska vara det och det materialet, det ska vara så mycket stoppning och den gramvikten och det tyget. Allt ska vara klart' specat', det ska vara klart hur det ska se ut."* Tillverkaren gör med utgångspunkt i *briefen* en prototyp. Utifrån *briefen*, och prototypen diskuteras produkten därefter i produktrådet. I Jan Karlssons fall består produktrådet av två personer, oftast butiksledare eller butiksägare: *"Dessa personer har en nära relation till kunderna och vet vad som går att sälja."* Jan Karlsson åker därefter som regel till leverantören och arbetar där några dagar för att justera en del mått på prototypen. *"Det är först när du ser och känner och kan ta på produkten som du kan avgöra om produkten är bra. Det räcker aldrig med en skiss.* Sen tas prototypen hem. Ibland, om det inte är för bråttom, tas prototypen hem först och därefter åker Jan till fabriken för att justera produktionen. Den "slutliga" prototypen tas hem till produktrådet som beslutar om produkten, efter nödvändiga justeringar, ska produceras eller ej.

Ibland kan en eller två prototyper som liknar den *"briefade prototypen"* komma in från andra leverantörer. Jan Karlsson förklarade: *"produkterna är inte så unika"*. I sådana fall jämför Jan Karlsson dessa förslag med den *briefade* prototypen. Sedan åker Jan Karlsson till fabriken för att se hur produktionen går till och göra en del nödvändiga förändringar på de olika prototyperna. Därefter väljer Jan Karlsson en av dessa prototyper och tar upp den i sitt produktråd. I produktrådet fattas sedan ett gemensamt beslut om huruvida den aktuella soffan, efter eventuella justeringar, ska väljas.

Processen ser lite annorlunda ut om det inte är klart för Mio tillsammans med vilken leverantör som samarbetet ska genomföras. Mio kan då efter att ha skrivit *briefen*, vända sig till en prototypverkstad, t.ex. ett litet snickeri eller en tapetserare som gör en prototyp. Sådana företag finns lite var stans, även i Sverige. Det kan vara Tibroföretag eller skolor. Dessa företag är för små för att kunna producera den färdiga produkten. När prototypen är utvecklad går Mio ut till tänkbara leverantörer som får komma in med offerter. Dessa leverantörer får då konkurrera om ordern. *"Oftast är det bara en producent som vinner och får utveckla produkten vilket beror på att volymerna annars blir för små och att det tar för mycket tid att hantera leverantörerna om de ska vara flera som tillverkar soffan"*.

Slutligen fattar produktrådet beslut om vilka butiker som ska föra produkten, hur priset ska sättas, om den ska vara en kampanjprodukt samt vilken lanseringstid som ska gälla. Detta kan göras i samråd med andra produktråd, så att soffan matchar mattor, soffbord, lampor och kanske även matplatser.

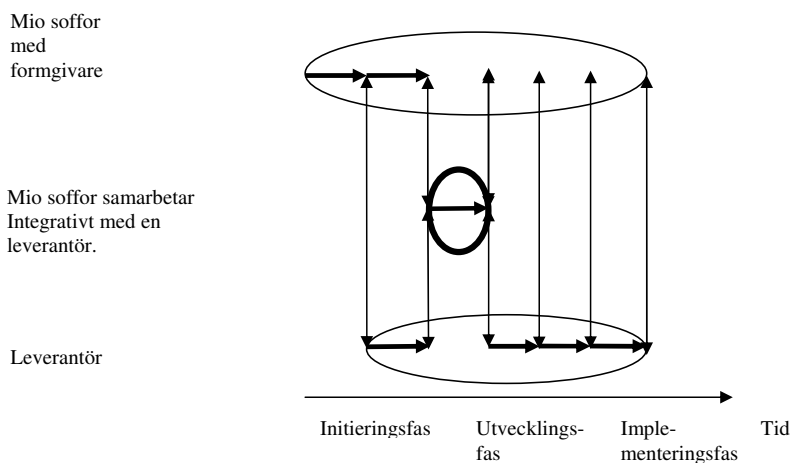
Det tar 12-16 månader från den första *briefen* till det att soffan finns i affären. Mio kan, om det behövs, pressa tiden till sex månader.

6.6.4. Aktivitetskedjor

Fyra aktivitetskedjor kan identifieras:

Aktivitetskedja 1 innebär att Mio tar initiativ till produktutvecklingsprocessen. Företaget involverar och sammanför formgivare och leverantör på ett tidigt stadium i produktutvecklingsprocessen. Leverantören genomför därefter produktutvecklingsaktiviteterna delvis som ett fränkopplat delprojekt där interaktion sker ad hoc och delvis integrativt i leverantörens fabrik.

Aktivitetskedjan illustreras i figur 6.6.1.

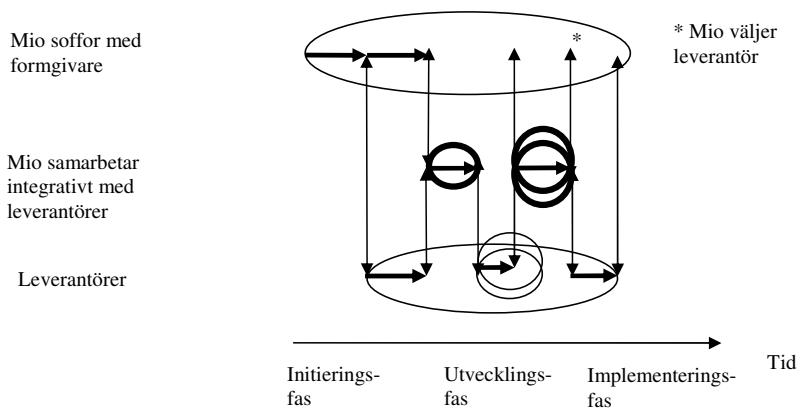


Figur 6.6.1. Mio soffor, aktivitetskedja 1. Mio specificerar en ny produkt och kontaktar därefter tillsammans med en formgivare en leverantör.

Även andra leverantörer, som Mio inte redan har inlett en diskussion med, kan presentera prototyper som de har utvecklat. Mio jämför i sådana fall dessa prototyper med den prototyp som den utvalda leverantören, i enlighet med aktivitetskedja 1, redan har utvecklat. Även tillsammans med dessa potentiella leverantörer kan Mio genomföra integrativa

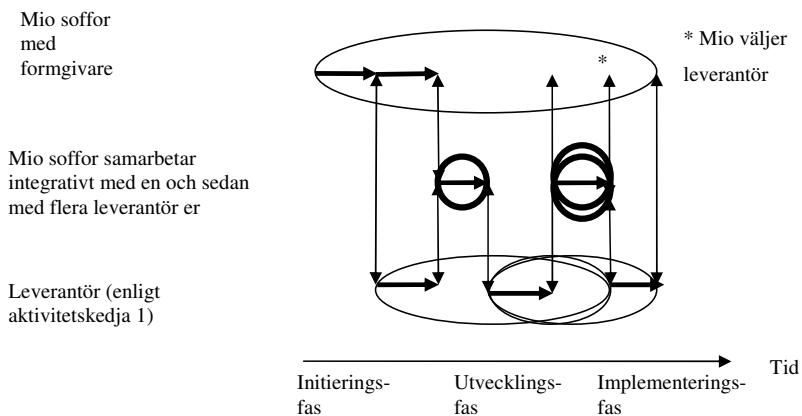
utvecklingsaktiviteter i leverantörens fabrik. Därefter gör Mio sitt val. Beroende på hur det faller ut får vi två olika aktivitetskedjor, aktivitetskedja 2 och aktivitetskedja 3.

Aktivitetskedja 2 innebär att Mio väljer bort de nytillkomna leverantörernas alternativ och fortsätter utvecklingssamarbetet tillsammans med den leverantör som Mio hade vänt sig till från början, se figur 6.6.2.



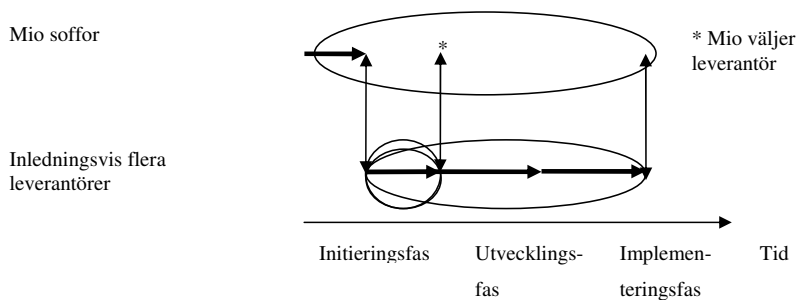
Figur 6.6.2. Mio soffor, aktivitetskedja 2. Mio specificerar en ny produkt och kontaktar därefter, tillsammans med en formgivare, en leverantör. Mio väljer att fortsätta samarbetet med denna leverantör efter att först ha utvärderat andra leverantörers prototyper.

Aktivitetskedja 3 innebär att Mio väljer att fortsätta samarbetet med en av de leverantörer som presenterat sin prototyp i det senare stadiet av Mios produktutvecklingsprocess. Se figur 6.6.3.



Figur 6.6.3. Mio soffor, aktivitetskedja 3. Mio specificerar en ny produkt och kontaktar därefter tillsammans med en formgivare en leverantör. Efter att först ha utvärderat andra leverantörers prototyper väljer Mio att fortsätta samarbetet med en annan leverantör

Aktivitetskedja 4 innebär att Mio, med ett offertunderlag, vänder sig till tänkbara leverantörer och ber dem komma in med offerter, se figur 6.6.4 nedan.



Figur 6.6.4. Mio soffor, aktivitetskedja 4. Mio specificerar en ny produkt, uppdrar åt en prototypverkstad att tillverka en prototyp och ber möjliga leverantörer komma in med offert.

6.6.5. Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

Enligt intervjupersonen finns det mycket erfarenhet och kunskap om produktion och produktutveckling av soffor inom företaget. Mio kontrollerar dock inga formgivningsresurser utöver förmågan att utveckla en *brief*.

En soffgrupp kan vara ett betydande inslag i företagets marknadsföring, såväl i kataloger som i butiken. Man kan därför dra slutsatsen att produkten har stor betydelse för sortimentet och därmed har stor strategisk betydelse för företaget. Eftersom det egna varumärket står för kvaliteten i det högre prisläget kan företagets varumärkesstrategi, när det gäller de egna varumärkena, klassas som *value added*.

Leverantörens egenskaper

Leverantörerna är stora producenter. Mio är den största kunden hos tio av de leverantörer som Mio har ett fördjupat samarbete med.

Relationens egenskaper

Mio samarbetar med redan väl kända leverantörer som enligt intervjupersonen läser av Mio på ett bra sätt. Detta talar för att distansen mellan aktörerna är liten. Det är vanligt med tio år gamla leverantörsrelationer.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Det har inte framkommit att någon ny teknologi tillämpas.

Produktutvecklingsprojektets struktur är enkel i så måtto att det endast är en leverantör som utvecklar och levererar de färdiga sofforna. Emellertid deltar även formgivare i aktivitetsskedjan. Dessa är inte leverantörer av den aktuella varan men de levererar en tjänst som krävs för att kunna genomföra den kompletta produktutvecklingsprocessen.

Utvecklingen av hela Mios sortiment måste koordineras, vilket indikerar att det krävs en samordning av utförandet av produktutvecklingsaktiviteter som rör olika produkter som ska ingå i sortimentet. Detta påminner om den roll som ett tillverkningsföretag har där en komplex produkt som består av många material, delar och komponenter ska bilda en färdig produkt.

6.6.6. Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner

Den aktuella leverantören är redan väl känd av Mio.

Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören

I samtliga aktivitetskedjor är det leverantören som genomför merparten av produktutvecklingsaktiviteterna.

Tidpunkt för involvering av leverantören:

Aktivitetskedja 1: Leverantören involveras så snart Mio har den första *briefen* färdig, det vill säga ganska tidigt i utvecklingsprocessen (före konceptutveckling).

Aktivitetskedja 2: Den leverantör som kommer att väljas involveras i enlighet med aktivitetskedja 1.

Aktivitetskedja 3: Den leverantör som kommer att väljas involveras efter det att prototyper redan har utvecklats.

Aktivitetskedja 4: Den leverantör som väljs involveras efter det att den har presenterat ett förslag.

Utvecklingsaktiviteternas samordning:

Efter det att leverantören har kontaktats sker en ständig kommunikation mellan Mio och leverantören om vilka egenskaper den färdiga produkten ska ha och hur det ska gå till att uppnå detta. Det innebär att interaktionen äger rum ad hoc. Utvecklingsaktiviteterna genomförs även tidvis tillsammans med leverantören i dennas lokaler på ett integrativt sätt.

6.6.7. Propositioner Mio Soffor

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
<i>Val av samarbetspartner</i>		
<i>Proposition 1.1 a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Stöd	Intervjupersonen berättade att Mio framför allt samarbetar med tio väl kända leverantörer.
<i>Proposition 1.1 b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Stöd	Mio har ett fördjupat samarbete med ett tiotal leverantörer. Distansen till dessa förefaller vara liten eftersom de enligt intervjupersonen kan "läsa av" Mio på ett bra sätt.

<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Leverantörerna kontrollerar produktutvecklingsresurser som krävs för att utveckla produktionen så att nya produkter kan produceras. EMV-handlaren saknar sådana resurser.
<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Stöd	Intervjupersonen förklarade att Mio kan arbeta aktivt för att förmå en leverantör att utveckla sina resurser.
<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Stöd	Eftersom Mio besöker viktiga leverantörer och ger förslag på förbättringar även i de fall då inga problem har identifierats tolkas detta som att Mio genomför ”strategisk leverantörsutveckling”. Dessutom berättar intervjupersonen att Mio kan arbeta aktivt med att bistå leverantörer som Mio tror kan bli lämpliga leverantörer, att utveckla sin förmåga. Propositionen kan därmed anses få stöd i fallet.
<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Stöd	Enligt intervjupersonen ser man det på Mio som strategiskt viktigt att utveckla produkter under eget varumärke.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Ej relevant	Intervjupersonen anser att Mio har produktionskunskap.
Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Stöd	Mio tar initiativet till produktutvecklingen och skriver en <i>brief</i> . Somliga produktutvecklingsaktiviteter kan därefter genomföras tillsammans med Mio men merparten genomförs av leverantören.

<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Ej stöd	Mio genomför dock vissa produktutvecklingsaktiviteter tillsammans med leverantören i dennes lokaler när det krävs resurser som Mio har men som leverantören saknar.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Mio kontrollerar ej sådana produktutvecklingsresurser.
Tidpunkt för involvering av leverantören		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.	Ej stöd	Mio involverar leverantören i initieringsfasen så att leverantören kan komma med synpunkter på produktens ska formgivning. Mio har tillsammans med formgivaren resurser som kan medge att leverantören involveras i ett senare skede.
<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Aktivitetskedja 1: Stöd	Leverantören involveras tidigt, efter det att Mio har gjort en första <i>brief</i> .
	Aktivitetskedja 2: Stöd	Se kommentaren ovan
	Aktivitetskedja 3: Stöd	En leverantör involveras tidigt och ytterligare några leverantörer involveras efter det att en första prototyp har utvecklats.
	Aktivitetskedja 4: Stöd	Flera leverantörer involveras tidigt, efter det att Mio har gjort en första <i>brief</i> . Mio väljer sedan leverantör utifrån deras offerter.
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Aktivitetskedja 1, 2 och 4: Stöd	Enligt intervjupersonens beskrivning av produktutvecklingsprocessen framgår det att det är klart vilka aktiviteter som ska utföras av Mio. Övriga produktutvecklingsaktiviteter ska utföras av formgivare och leverantörer. Båda dessa involveras så snart <i>briefen</i> finns nedtecknad, det vill säga tidigt i produktutvecklingsprocessen.
	Aktivitetskedja 3: Stöd	En leverantör involveras tidigt men ytterligare några leverantörer involveras efter det att en den första leverantören har utvecklat en prototyp i samarbete med Mio.

<i>Utvecklingsaktiviteternas samordning</i>		
<i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.	Aktivitetskedja 1: Stöd	Endast en leverantör deltar i utvecklingen av varje produkt.
	Aktivitetskedja 2-4: Ej stöd	Flera leverantörer involveras i produktutvecklingsprocessen, men Mio kommer att välja endast en av dessa för att slutföra produktutvecklingsprocessen.
<i>Proposition 4.1 b</i> EMV -handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som fränkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.	Stöd	Produktutvecklingsaktiviteterna utförs integrativt under flera perioder. Däremellan sker interaktion mellan aktörerna ad hoc.
<i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.	Ej stöd	Av intervjupersonens beskrivning framgår att leverantören i samtliga fall involveras först efter det att en <i>brief</i> finns utvecklad.
<i>Proposition 4.2 b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som fränkopplade delprojekt.	Ej relevant	Se prop 4.2 a
<i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.	Ej relevant	Intervjupersonen har inte diskuterat produkternas strategiska betydelse

6.6.8. Kommentarer

När det gäller Mios produktutvecklingssamarbete rörande soffor får propositionerna i högre grad stöd i aktivitetskedjorna 1, 2 och 4 än i aktivitetskedja 3. Detta beror på att i aktivitetskedja 3 involveras först flera leverantörer, men endast en leverantör väljs i ett senare

skede. Denna väljs efter det att samtliga involverade leverantörer har utvecklat en var sin prototyp i samarbete med EMV-handlaren.

Värdet av att ha tillgång till goda leverantörer framgår tydligt av fallbeskrivningen. Mio, som inte har några egna formgivare, är också beroende av fristående sådana eller av att leverantörerna har egna formgivare. Relationen och distansen till dessa formgivare förefaller vara mycket betydelsefulla för att Mio ska kunna utveckla de produkter som önskas. En annan aktör, förutom leverantören, som kan ha en roll i EMV-handlarens produktutvecklingsprocess är prototypverkstaden. En sådan kan, med utgångspunkt, i en *brief* tillverka en prototyp men den producerar inga färdiga produkter.

Av intervjupersonens beskrivning framgår det att formgivares och prototypstillverkares utvecklingsaktiviteter måste samordnas dels med varandras och dels med EMV-handlarens aktiviteter. Enligt intervjupersonen samordnas dessutom hela sortimentet. Av detta kan man dra slutsatsen att flera leverantörers utvecklingsaktiviteter måste samordnas för att sortimentet ska få den karaktär som Mio avsett.

Denna fallbeskrivning visar på svårigheterna med att exakt specificera vilka egenskaper den färdiga produkten ska ha. Intervjupersonen förklarade att det handlar om aspekter som "*känsla*" och "*stuk*" vilka inte med lätthet låter sig beskrivas i ord eller siffror. Därför menade intervjupersonen att det är fördelaktigt att samarbeta med leverantörer och formgivare som är kända sedan tidigare och som det går att kommunicera med angående sådana aspekter.

6.7. Mio – matplatsen²⁸

Företaget Mio beskrivs kortfattat under rubrik 6.6 Mio – Soffor. Där beskrevs och analyserades också Mios produktutvecklingssamarbete rörande soffor. I föreliggande avsnitt beskrivs och analyseras Mios utveckling av möbler för matplatsen. I beskrivningen kan tre aktivitetskedjor urskiljas. Eftersom samtliga skulle kunna genomföras för att utveckla en och samma produkt i ett utvecklingssamarbete, analyseras i vilken grad de ger stöd åt propositionerna i en och samma tabell.

²⁸ Fallbeskrivningen baseras på en intervju som genomfördes med Susanne Bogren, produktchef, Mio, den 13 augusti 2007. Samtliga uppgifter härrör, om ej annat anges, från detta intervjutillfälle. Eftersom stora förändringar kan ha ägt rum efter augusti 2007 bör det noteras att dessa förändringar inte redovisas i denna fallbeskrivning.

6.7.1. Produktutvecklingsorganisation

Produktutveckling är ”nytt” för Mio. Tidigare har det handlat om att välja produkter. Mio är därför ännu inte dimensionerat för att genomföra hela produktutvecklingen själv. Susanne Bogren förklarade: *”Företaget har för få produktchefer, för få tekniker och har inget eget inköpskontor på producentmarknaderna. Så vi samarbetar med nordiska agenter och importörer och grossister.”*

Mio strävar nu efter att till största delen vara den som äger rättigheten till möblerna så att det går att byta leverantör om något inte skulle fungera. Vid stora projekt och nya serier ska Mio numera vara den som initierar och driver utvecklingsarbetet. Vad gäller generiska produkter kommer Mio dock fortfarande att köpa det som finns, där det är bäst. Susanne Bogren framhöll att Mio måste bli en duktigare och tydligare kravställare för att klara detta. Mios personal måste dock få tid att lära sig att arbeta på det nya sättet, med det ansvar som det innebär.

Mio har inga egna formgivare som är knutna till företaget. Alla formgivare arbetar som frilans. Ett problem med detta är att även leverantörerna vill att formgivarna ska arbeta för dem. När formgivaren arbetar för leverantören kan leverantören sälja de produkter, som utvecklats tillsammans med formgivarna, även till andra kunder.

Via Mios leverantörer finns det, indirekt, ett antal formgivare som är välkända av Mio, men det finns inte så många som Mio har arbetat direkt med själva. Mio samarbetar med ”Design of Stockholm” vilket är ett företag som fungerar som ett designföretag. Det köper idéer och produkter som det antingen involverar i sin verksamhet eller förmedlar till Mio eller andra företag i Japan, USA och England. På så sätt kan Mio få tillgång till formgivningskompetens och behöver inte genomföra hela produktutvecklingsarbetet själv. Samarbetet har framför allt rört *”lättare”* produkter men även en del möbler har utvecklats på detta vis.

Susanne Bogren förklarade att hon inte har någon djup kunskap om produktion men att den kompetensen finns hos företagets kvalitetstekniker och att dessa vet vad som går att genomföra: *”De är med i utvecklingsprocessen. De ska numera vara med i processen från det att man börjar prata material, ytbehandlingar och prototyper, det vill säga när Mio ska*

utvärdera det som prototyp tillverkaren har gjort. Kvalitetsteknikerna kan tala om vad som går att göra i serietillverkningen.”

6.7.2. Leverantörerna och relationen till dem

Leverantörerna kan vara tillverkande fabriker, agenter för fabriker på olika inköpsmarknader eller grossister. När det gäller svenska företag, samarbetar Mio direkt med dem. Dessa leverantörer kan i sin tur samarbeta med utländska producenter, som de (de svenska leverantörerna) lägger ut produktionen på. Susanne Bogren förklarade att de mest intressanta leverantörerna är sådana som kan ge inspiration. Det handlar då ofta om leverantörer som har duktiga kunder på marknaderna i England, Holland, Tyskland och Schweiz. Genom leverantörerna kan man få inblick i vad dessa företag gör, vilket kan ge inspiration till Mios produktutveckling. Alla Mios leverantörer har någon form av representation i Sverige.

När det gäller Kina arbetar Susanne Bogren inte direkt med någon fabrik där utan bara via svenska aktörer. Skulle Mio börja köpa direkt från fler kinesiska leverantörer skulle det enligt Susanne Bogren, krävas fler kvalitetstekniker än dagens tre. Det skulle krävas personal som arbetade med logistik, produktansvar och kvalitetskontroll på det sätt som IKEA har. Kanske skulle det även krävas controllers som arbetar med optimering av volymer, så som konfektions- och textilföretag har. Dessa personalkategorier finns inte hos Mio idag. Mio får betala för det arbete och det ansvar som överläts på leverantörerna genom att arbeta via de svenska leverantörerna.

Susanne Bogren anlitar ca 20 leverantörer. Mio har arbetat i mer än 10 år med många av dem, och Mio är, enligt Susanne Bogren, för många en viktig kund. Hon träffar leverantörerna på mässor, hos leverantören och på Mio. En del av dessa leverantörer har egen produktion i Sverige. Susanne Bogren hävdar att hon känner dem väl och hon samarbetar mycket med dem på personlig basis. Hon menar att det har betydelse med vilka företag och vilka personer som samarbetet äger rum, om de *”tycker att det Mio håller på med är kul och att personkemin fungerar”*. Det är lätt att ringa och prata med varandra. Det genomförs inget officiellt upphandlingsförfarande utan leverantörerna hålls informerade om vad Mio gör. Det pågår ett ständigt informationsutbyte och *”Mio är ganska öppna mot sina leverantörer”*. Susanne Bogren berättade att arbets sättet beror mycket på hur man är som person, hur man vill arbeta, om man tycker att det är kul. I Susanne Bogrens roll behövs *”mod, inspiration och*

kreativitet”. Hon bollar gärna tankar idéer med sina leverantörer. Hon menade att detta tycks ha injicerat ny energi hos en del leverantörer som tycker att det är kul att det finns någon att diskutera nya tankar och idéer med.

Leverantörernas produktutvecklingsförmåga varierar och i regel är de specialiserade. Susanne Bogren förklarade att de kan delas in i tre grupper:

- *De som har egen produktion och är innovativa. Det är viktigt för dem att sysselsätta sin personal.*
- *De som har ett antal formgivare som ger många idéer. En sådan leverantör har stort engagemang och intresse för att hitta nya produkter. Dessa är viktiga för Mio för att driva en utveckling.*
- *De som vill hålla sig borta från lågprissegment, vill arbeta med bättre saker, inte vill jobba med för många sorters saker utan vill hålla sig till exempel till ett visst material eller en viss stil.*

Mio har hittills inte arbetat aktivt med leverantörsutveckling. Men sedan något år tillbaka har Mio en ny logistikchef, vilket inneburit att Mio har börjat titta mer på hur väl leverantörerna uppfyller Mios krav. Susanne Bogren påpekade att det handlar om bedömningar, inte om leverantörsutveckling. Detta innebär att leveranssäkerhet och reklamationsnivåer mäts men inget formellt ”*ratingsystem*” används. Leverantörer som inte uppfyller kraven får numera besked om detta. De måste visa att de kan prestera bättre för att få fortsätta att leverera. Vad gäller de svenska leverantörerna, besöker Mios egna kvalitetstekniker dessa och ställer krav på att de gör nödvändiga förändringar, något som, enligt Susanne Bogren, kommer leverantören till godo.

6.7.3. Produktutvecklingsprocessen

Susanne Bogren förklarade att det är många moment som ska genomföras när en möbelserie ska utvecklas. Arbetet innebär täta avstämningar i produktgruppen och med VD som är ansvarig. VD planerar med AD hur katalogen ska läggas upp och Susanne Bogren lämnar synpunkter på vad som ska visas i den. En annan fråga är hur butiken ska anpassas till de nya produkterna. Faktblad ska också skrivas, tryckas och distribueras. Dessutom måste hemsidan uppdateras. Susanne Bogren initierar allt detta arbete och är ”motor” i denna process.

Susanne Bogren förklarade att produktutvecklingsprocessen i princip kan gå till på tre olika sätt. Dessa är följande: i) Mio ger leverantörerna en "brief" och uppdrar åt dem att komma med förslag; ii) Leverantörerna kan presentera egna idéer för Susanne Bogren när hon besöker dem eller när de besöker Mio. Om det är något som passar in i vad Mio tänkt sig kan hon uppdra åt leverantören att genomföra utvecklingsarbetet; iii) Mio ansvarar för allting själv. I det följande beskrivs dessa processer.

i) Mio ger leverantörerna en brief

Utvecklingsprocessen kan börja med att Susanne Bogren kontaktar en formgivare. Gemensamt utvecklar de en *brief* som beskriver vilken typ av möbel, vilken prisklass, vilken stil, vilket uttryck, vilket formspråk och vilka material som Mio vill ha. När denna *brief* är färdig kontaktas leverantören eller leverantörerna och man har ett uppstartsmöte då Mio, formgivarna och leverantörerna träffas personligen. Leverantören framställer då skisser som Mio och formgivarna lämnar synpunkter på. Därefter görs eventuella ändringar i skisserna av leverantören i dialog med formgivaren och Mio. När det handlar om frågor som rör utseende och funktion är Mio alltid inblandande i diskussionen. Man kommunicerar om detta via telefon och mail. Susanne Bogren påpekade att det är viktigt att få leverantörerna engagerade i Mio och projekten. "Det är inga 9-5 jobb... Det är inte bara ett jobb utan även ett intresse." När det kommer till hur detaljer skall utformas för att produktionen ska fungera är det leverantören, tillsammans med sin eventuella producentpartner och dessas kvalitetstekniker som utvecklar detta. Susanne Bogren förklarade vad detta kan innebära: "Det är ofta inte så stora omställningar som behöver göras i fabrikena, producenterna behöver inte lära sig några nya tekniker och det är oftast inga nya verktyg som behöver tas fram eller maskininvestering som behöver göras. Men det är en mängd olika moment som ska genomföras. Virket ska läggas på torkning så att det håller rätt fuktighetsnivå och så vidare. Det innebär även ett visst mått av handarbete." När Mio och formgivarna är nöjda med leverantörens skisser slutför leverantören utvecklingsarbetet som regel helt utan Mios vidare inblandning förrän det är dags att godkänna den färdigutvecklade produkten. Då träffas man återigen vid ett möte.

ii) Leverantörerna presenterar egna idéer för Mio

I vissa fall kan leverantörerna presentera sina egna idéer. Om någon av dessa passar in i vad Mio har tänkt sig kan leverantörerna få uppdraget att genomföra utvecklingsarbetet. I ett sådant fall är det leverantören som självständigt utvecklar en ny produkt. En förutsättning för

att produkten ska utvecklas är dock att Mio är intresserad av att produkten ska utvecklas och att Mio har för avsikt att marknadsföra produkten under sitt eget varumärke.

iii) Mio ansvarar för genomförandet av ett komplett produktutvecklingsprojekt: Ett speciellt exempel -utveckling av en ny matplats och sovrum:

”Detta är ett projekt där vi har initierat idén med ett marknadsperspektiv, vi ser ett behov, vi ser en nisch på marknaden som vi inte tycker är riktigt täckt. Detta är det första projektet som jag har varit med om på Mio där det är vi som har drivit och valt vem som ska göra det.”

I augusti året innan produkten skulle lanseras startade processen. Det var en matplats och ett sovrum i mellanprissegmentet som skulle utvecklas. Efter att företagets VD, Elisabet Slunge och Susanne Bogren hade beslutat att processen skulle *”dra i gång”* tog Susanne Bogren kontakt med ett par formgivare med vilka företaget hade samarbetat under många år. Dessa har formgivit många av företagets bästsäljande serier. På Mio fanns idéerna om material och stil (Mio arbetar med *”stilar”*) och en *brief* som visade dessa idéer skickades till formgivarna. Formgivarna, produktcheferna, Susanne Bogren och Jan Karlsson (produktchef soffor) samt företagets VD träffades sedan en eftermiddag och kväll för att komma vidare i processen. Formgivarna hade förberett detta möte med att lista ett antal motsatsord som humor-allvar, plast-metall, silver-mässing, manligt-kvinnligt och land-stad, som ställde saker mot varandra. Mio använde sig av böcker och tidskrifter för att illustrera vad Mio ville ha. Alla fyra satt var för sig och jämförde vad de kom fram till. Till slut kom de fram till en gemensam bild om vissa saker, som till exempel vem kunden skulle vara. Denna bild tillsammans med det material de hade med sig hjälpte dem att beskriva den tänkta kunden. Efter detta möte började formgivarna att rita. De skissade fram olika förslag. Vid ett senare möte, träffades alla igen och diskuterade ytbehandling och färger. Därefter diskuterades detta även med övriga produktchefer på Mio. Man enades då om ett antal produkter och skisser.

Man diskuterade samtidigt inom Mio med vilket företag det kunde vara lämpligt att samarbeta för att utveckla produkterna. Inom Mio enades man om att, bland tre eller fyra andra möjliga leverantörer, välja ett företag i Skene. Detta företag har inga egna fabriker men det samarbetar med ett kinesiskt företag, som i sin tur lägger ut produktion på ett antal fabriker i Kina.

Mio hade kunnat välja två leverantörer för att se vem som kom med bäst alternativ, men ett sådant förfarande hade, enligt Susanne Bogren, krävt mer tid. Samtliga leverantörer hade dock vetat att Mio *”var ute efter något”*. Det valda företaget hade visat att de ville göra mer än vad de har gjort tidigare. Detta företag har stora produktutvecklingsresurser och hade resurser att lägga på projektet och det hade visat att det var angeläget om att genomföra ett sådant projekt. Hela affären gjordes således upp med Skeneföretaget.

Med ett färdigt skissmaterial träffade Mio Skeneföretaget tillsammans med formgivarna. Inför detta möte hade formgivarna gjort mer detaljerade skisser. Leverantören behöver sådana skisser för att med dem kunna gå vidare till producenterna i Kina och undersöka kostnadsläge. Skeneföretaget har kunskap om vilka produktutvecklings- och produktionsresurser olika fabriker har. Det har flera olika leverantörer som är duktiga på olika saker. I detta skede förekom mycket utväxling av information och synpunkter. När leverantören i Skene tagit del av skisserna, utarbetades en tidplan och en prioritering rörande vilka produkter som var viktigast och vad som måste påbörjas först.

Formgivarna, som har hantverkskunnande och lång erfarenhet, har samarbetat länge med Mio. De hade en viktig uppgift i detta utvecklingsprojekt. De uppdrog åt en snickare i Tibro att konstruera prototyper på vissa produkter. Susanne Bogren och formgivarna undersökte dessa prototyper tillsammans och därefter skickade leverantören i Skene vissa av dem, tillsammans med fullskaleritningar, till fabriken i Kina. Leverantören behöver underlag rörande materialspecifikation, ytbehandlingar med mera, för att kunna konstruera en prototyp. För att kommunicera kring allt detta användes skisser, ritningar och verbala beskrivningar.

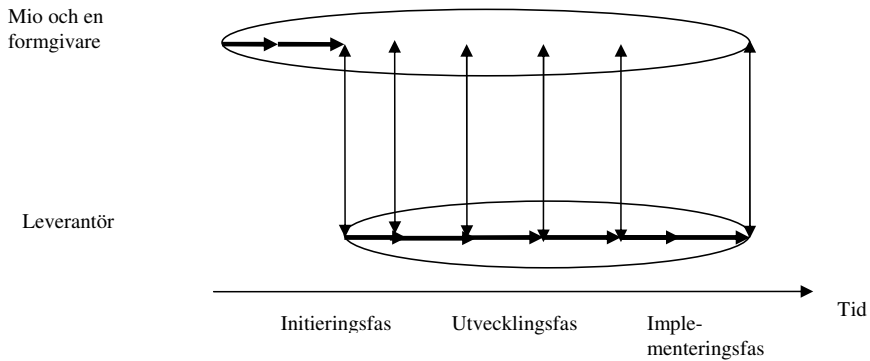
Formgivarna och leverantören höll tät kontakt med varandra och Susanne Bogren fungerade som koordinator. Alla höll varandra uppdaterade och ett antal avstämningsmöten hölls mellan Mio och formgivarna samt mellan Mio, formgivarna och leverantören (företaget i Skene). Det krävdes mycket kommunikation via e-post och telefon mellan alla inblandade parter. Leverantören har en programvara där ritningar, bilder och skisser med mått på produkten läggs in. Där kunde Mio följa projektet, se vilka ändringar som gjorts och kommentera kring detaljer. Susanne Bogren förklarade att detta är den första av Mios leverantörer som arbetar på det viset.

Susanne Bogren och Jan Karlsson (produktchef soffor) reste till Kina i mars och besökte, tillsammans med leverantörens produktutvecklare, fabriken där matplatsen skulle tillverkas. Under detta besök gjorde de vissa justeringar av produkten. Företaget framställde därpå en nollserie, som Mio godkände på plats i fabriken i Kina. Under tiden hade det pågått en offertprocess och en prisdiskussion, färgavstämningar hade gjorts och beslut hade tagits rörande textil och stoppningar i sits.

Det mesta var klart i mars/april. Under hela processen hade inga skriftliga åtaganden gjorts från Mios sida. Inga förskott hade betalats ut. Var och en gjorde sin investering i projektet, vilket innebär att leverantören betalade sin del av projektet, Mio bekostade sin och formgivarna bekostade sin. Formgivarna fick dock ersättning för prototyper och resor med mera. Under våren skrevs ett avtal med formgivarna och hela det administrativa arbetet kring produkten var klart i april. Skeppning var planerad till juni men ägde rum i juli. Produkterna väntas "nu" (13 augusti 2007). Katalogen kommer ut omkring den 23 augusti och då ska varorna finnas i butikerna. Denna process har fungerat och allt har gått "*slag i slag*": Susanne Bogren reserverade sig dock: "*Det är inte förrän varorna står i butiken man kan vara helt säker på att de är 'ok' eftersom det är känsliga produkter som kan ta skada av till exempel fukt.*"

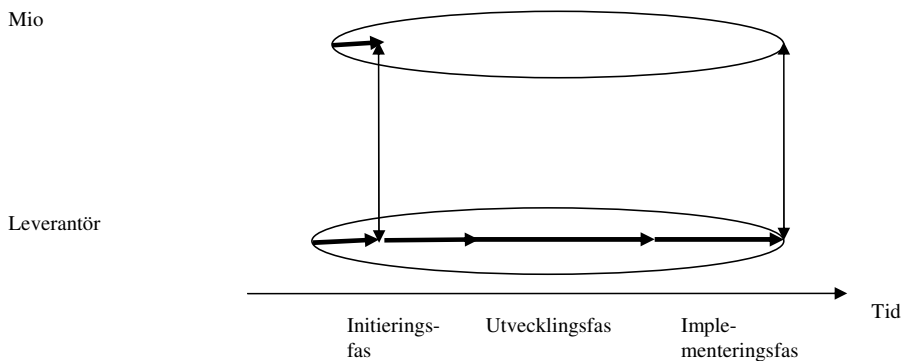
6.7.4. Aktivitetskedjor

Tre olika aktivitetskedjor kan således identifieras. Aktivitetskedja 1 innebär att Mio tillsammans med en formgivare utarbetar en brief och därefter uppmanar en leverantör att lämna in förslag på vad den vill göra, se figur 6.7.1.



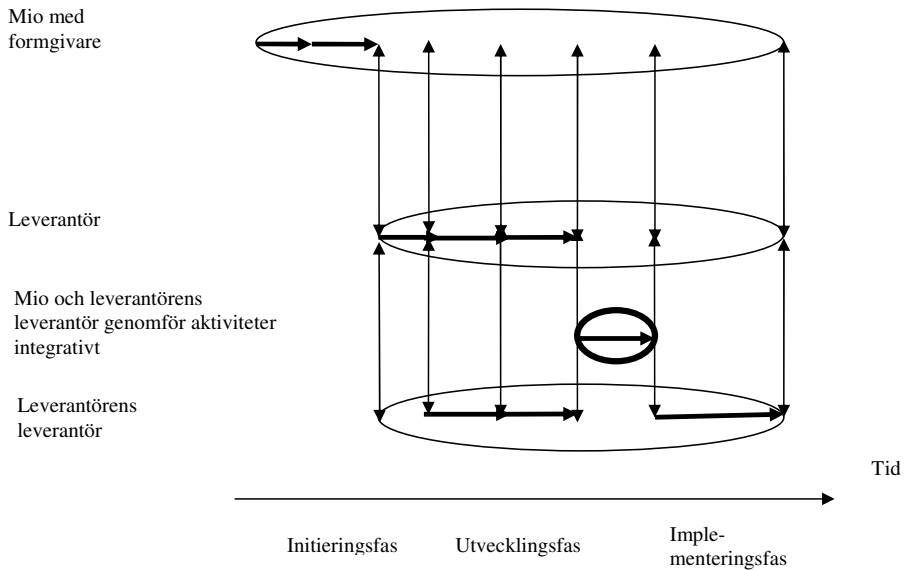
Figur 6.7.1. Mio matplatsen, aktivitetsskedja 1. Mio utvecklar tillsammans med en formgivare en brief och begär att en leverantör utvecklar en ny produkt.

Aktivitetsskedja 2 innebär att Mio väljer en produkt efter förslag från någon leverantör. Leverantören genomför produktutvecklingsaktiviteterna utan Mios deltagande, se figur 6.7.2.



Figur 6.7.2. Mio matplatsen, aktivitetsskedja 2. Mio väljer en produkt efter förslag från en leverantör. Leverantören genomför produktutvecklingsaktiviteterna utan Mios deltagande.

Aktivitetsskedja 3 innebär att Mio tar ansvar för genomförande av hela produktutvecklingssamarbetet, se figur 6.7.3 nedan.



Figur 6.7.3. Mio matplatsen, aktivitetsskedja 3. Mio tar ansvar för genomförande av hela produktutvecklingsprojektet. Av figuren framgår inte prototypverkstädernas aktiviteter.

6.7.5. Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

EMV-handlaren har inga egna formgivare. Däremot finns kvalitetstekniker som, enligt intervjupersonen, har produktionskunskap. Eftersom företaget utvecklar produkter med starkt eget varumärke, kan dess varumärkesstrategi klassas som *value added*.

När det gäller exemplet i aktivitetsskedja 3 ansåg man på Mio att detta var ett strategiskt viktigt projekt, vilket visade sig i de stora resurser som lades ner på utvecklingsarbetet. En komplett matrumsmöbel syns väl i en butik och i en möbelkatalog, varför man kan dra slutsatsen att produkten av EMV-handlaren ansågs ha strategisk betydelse för sortimentet.

Leverantörens egenskaper

Leverantörernas produktutvecklingsförmåga varierar och i regel är de specialiserade.

Intervjupersonen identifierade följande tre grupper:

- De som har egen produktion och är innovativa.
- De som har ett antal formgivare som ger många idéer.

- De som vill hålla sig borta från lågprissegment, vill arbeta med bättre saker, inte vill jobba med för många sorters saker utan vill hålla sig till exempel till ett visst material eller en viss stil.

Enligt intervjupersonen, kontrollerade leverantören i aktivitetskedja 3 de resurser som Mio och formgivarna ansåg krävdes för att genomföra projektet. Dessutom hade den god kunskap om andra aktörers resurser. Leverantören hade tidigare visat både intresse och engagemang.

Relationens egenskaper

Produktutvecklingssamarbeten genomförs i regel med befintliga leverantörer.

Intervjupersonens beskrivning indikerar att distansen till samarbetspartnern generellt är liten.

Intervjupersonens beskrivning av aktivitetskedja 3 ger inte belägg för att hävda att distansen är liten men det framgår att det var ett av Mio väl känt företag. Det beskrivna produktutvecklingssamarbetet innebar enligt beskrivningen att många möten och diskussioner ägde rum mellan aktörerna. Det finns därför anledning att anta att distansen mellan dem hade minskat betydligt när samarbetet var genomfört.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Produktutvecklingsprojektets struktur är inte enkel. Eftersom Mio saknar egna formgivare är alltid externa sådana involverade. Förutom leverantörens aktiviteter måste därför även formgivarnas aktiviteter samordnas med de egna.

I exemplet, som illustrerar aktivitetskedja 3, framgår det även att leverantörens leverantörs och prototypverkstädernas aktiviteter måste samordnas vilket tyder på att produktutvecklingssamarbetet har en komplex struktur.

Produktutvecklingsprojektens struktur är komplex om man beaktar även andra aktörer än möbelleverantören som involveras i produktutvecklingsprojektet. Formgivarna har en viktig roll i både aktivitetskedja 1 och 3. I exemplet beskrevs hur även leverantörens leverantör var inblandad i projektet. Ansvaret för att samordna aktiviteterna med denna ålåg dock leverantören.

6.7.6. Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner:

Enligt intervjupersonen väljer Mio att samarbeta med kända leverantörer.

Andel av utvecklingsarbetet som utförs av leverantören:

I aktivitetskedja 1 är det Mio som initierar produktutvecklingsprojektet och som, tillsammans med formgivarna, utvecklar en brief. Därefter genomför leverantörerna merparten av produktutvecklingsaktiviteterna.

I aktivitetskedja 2 är det leverantören som föreslår och därmed initierar produktutvecklingsprojektet. Det är också leverantören som genomför merparten av de resterande produktutvecklingsaktiviteterna.

I aktivitetskedja 3 genomför leverantören en mindre del av produktutvecklingsaktiviteterna eftersom Mio och formgivarna intar en förhållandevis aktiv roll.

Tidpunkt för involvering av leverantören:

I aktivitetskedjorna 1 och 2 involveras leverantören tidigt, det vill säga under initieringsstadiet.

När det gäller aktivitetskedja 3 involverades leverantören efter initieringsstadiet, när detaljerade skisser hade nedtecknats och själva utvecklingsaktiviteterna skulle genomföras.

Utvecklingsaktiviteternas samordning:

I aktivitetskedja 1 och 2 genomförs produktutvecklingsaktiviteterna som frånkopplade delprojekt där interaktion äger rum ad hoc.

I aktivitetskedja 3 fördes en intensiv kommunikation med leverantören, sedan den utsetts, kring produktens egenskaper. Dessa aktiviteter genomfördes integrativt. Även i slutfasen av aktivitetskedjan genomfördes utvecklingsaktiviteterna integrativt i fabriken.

6.7.7. Propositioner Mio matplatsen

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
Val av samarbetspartner		
<i>Proposition 1.1 a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Aktivitetskedja 1 och 2: Visst stöd.	Ofta är det en känd leverantör men Mio kan även pröva okända leverantörer.
	Aktivitetskedja 3: Stöd	Mio valde i exemplet att samarbeta med en befintlig leverantör.
<i>Proposition 1.1 b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Aktivitetskedja 1 och 2: Ej stöd.	Intervjupersonen nämner vid flera tillfällen betydelsen av att kunna kommunicera med sina leverantörer. Hon väljer därför företrädesvis att samarbeta med leverantörer till vilken de kulturella och geografiska distanserna är små. Samtidigt framgår det att hon är öppen för att pröva att samarbeta med nya leverantörer. Till sådana leverantörer torde distansen åtminstone i början av projektet vara stor.
	Aktivitetskedja 3: Stöd	För aktivitetskedja 3 valde EMV-handlaren en sedan tidigare väl känd leverantör.
<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Mio-matplatsen samarbetar med leverantörer som kontrollerar de produktutvecklingsresurser, inklusive relationer till andra aktörer, som Mio saknar.
<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Stöd	Mio – matplatsen kräver att leverantörer, som inte uppfyller ställda krav, förbättrar sig.
<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej stöd	Enligt intervjupersonen förekommer ingen systematisk leverantörsutveckling, däremot genomförs systematiska leverantörsvärderingar. Enligt intervjupersonen finns det planer på att börja arbeta mer strategiskt med leverantörsutveckling.

<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej stöd	Men enligt intervjupersonen besöks de svenska leverantörerna på ett systematiskt sätt.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Ej stöd	Företaget genomför inte leverantörsutveckling.
Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Aktivitetskedja 1 och 2: Stöd	I båda typerna av aktivitetskedjor genomför leverantören merparten av aktiviteterna.
	Aktivitetskedja 3: Visst stöd	Leverantören och dess leverantör kontrollerar en stor del av de resurser som krävs för att genomföra aktiviteterna. Dessa genomför en stor del av de aktiviteter som krävs, men även formgivaren och EMV-handlaren genomför viktiga aktiviteter och kontrollerar därför viktiga resurser. EMV-handlaren samordnar de olika aktörernas aktiviteter.
<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Aktivitetskedja 1 och 2: Ej stöd	När ett projekt initieras diskuterar dock Mio och leverantören gemensamt projektets fortsatta genomförande.
	Aktivitetskedja 3: Ej stöd	I aktivitetskedja 3 genomför Mio dock gemensamt med leverantören och leverantörens leverantör sådana aktiviteter för vars genomförande leverantören saknar resurser. Dessa aktiviteter handlade om att anpassa utrustningen så att produkterna skulle kunna utvecklas.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant.	Mio kontrollerar ej alla de resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsprojekten.

Tidpunkt för involvering av leverantören		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.	Aktivitetskedja 1: Stöd	Tillsammans med formgivaren involverar Mio leverantörerna tidigt i aktivitetskedjan men eftersom Mio saknar resurser att genomföra de aktiviteter som ska utföras senare, tolkas detta som att de väntar så länge som möjligt med att involvera leverantörerna.
	Aktivitetskedja 2: Ej stöd	Leverantören involveras tidigt trots att Mio tillsammans med formgivare kontrollerar de resurser som skulle krävas för att genomföra ytterligare produktutvecklingsaktiviteter innan dess. I praktiken innebär denna involvering att utvecklingsaktiviteterna kommer att utföras helt av leverantören.
	Aktivitetskedja 3: Stöd	Mio och formgivaren väntade med att involvera leverantören tills de hade skaffat sig en så god bild som möjligt av produkten innan en leverantör involverades. Det hade varit möjligt att involvera leverantören på ett tidigare stadium och propositionen anses därför få stöd.
<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Aktivitetskedja 1	Mio involverar i regel leverantören eller leverantörerna så snart en <i>brief</i> finns nedtecknad.
	Aktivitetskedja 2: Stöd	Mio uppdrar åt leverantören att utveckla en produkt vilket innebär att leverantören involveras tidigt i produktutvecklingsprocessen.
	Aktivitetskedja 3: Ej stöd	Leverantören involverades efter det att produkten var specificerad och detaljerade skisser fanns, dvs efter initieringsfasen, i början av utvecklingsstadiet.
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Aktivitetskedja 1 och 2: Stöd	På Mio vet man att leverantören ska utföra merparten av alla utvecklingsaktiviteter och involverar den under initieringsfasen.
	Aktivitetskedja 3: Ej stöd	Leverantören involverades efter det att produkten var specificerad och detaljerade skisser fanns, dvs efter initieringsfasen, och i början av utvecklingsstadiet.

<i>Utvecklingsaktiviteternas samordning</i>		
<i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.	Stöd	Endast en leverantör deltar i utvecklingen av varje produkt. Emellertid är som regel fler aktörer involverade i utvecklingsaktiviteterna. Exempel på sådana aktörer är formgivare och prototypstillverkare och leverantörens leverantör. Av intervjupersonens beskrivning framgår det att dessa aktörers utvecklingsaktiviteter måste koordineras dels med varandra och dels med EMV-handlarens aktiviteter. Enligt intervjupersonen samordnas hela sortimentet. Av detta kan slutsatsen dras att flera leverantörers utvecklingsaktiviteter måste samordnas för att sortimentet ska få den karaktär som EMV-handlaren avsett.
<i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.	Stöd	Enligt intervjupersonen förekommer interaktion ad hoc mellan Mio och leverantören kontinuerligt under produktutvecklingsprojektets genomförande.
<i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.	Aktivitetskedja 1 och 2: Stöd	Intervjupersonens beskrivning tolkas som att leverantören deltar i delar av initieringen i aktivitetskedja 1 och 2.
	Aktivitetskedja 3: Ej stöd	Leverantören involverades efter initieringsstadiet, dvs i utvecklingsstadiet.
<i>Proposition 4.2 b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.	Aktivitetskedja 1 och 2: Stöd	
	Aktivitetskedja 3: ej relevant	

<i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.	Aktivitetskedja 1 och 2: Ej relevant	Dessa aktivitetskedjor beskriver inte Mios utveckling av strategiskt viktiga produkter.
	Aktivitetskedja 3: Stöd	I slutet av initieringsstadiet och inför implementering av produktutvecklingsprojektet genomfördes aktiviteter integrativt.

6.7.8. Kommentarer

Av dessa aktivitetskedjor är aktivitetskedja 3 unik i denna studie eftersom den beskriver hur ett produktutvecklingssamarbete har genomförts i praktiken. Aktivitetskedjorna 1 och 2 ger stöd till samma propositioner och ger något större stöd till propositionerna än vad aktivitetskedja 3 gör. Att det ges något mindre stöd för propositionerna av sistnämnda aktivitetskedja beror på att Mio i denna involverade leverantören senare och tog ett större ansvar för dess genomförande än i de andra.

EMV-handlaren har förhållandevis nyligen börjat arbeta med egna varumärken och att utveckla egna märkesvaror. Enligt intervjupersonens beskrivning finns det nu en ambition att satsa mer på detta. I nuläget saknas dock den organisation som skulle krävas för att kunna genomföra detta självständigt. Detta framgår också av den beskrivning som gavs av hur en aktivitetskedja har genomförts i praktiken. EMV-handlaren interagerar i detta fall (aktivitetskedja 3) inte bara med leverantören utan även med formgivare, prototypverkstäder och leverantörens leverantör. Det framstår således som ett komplext produktutvecklingsprojekt som samordnades av EMV-handlaren.

Att EMV-handlaren samarbetar även med formgivare och prototypverkstäder var dock inte unikt för denna aktivitetskedja utan kan enligt fallbeskrivningen förekomma i de övriga aktivitetskedjorna också.

Intervjupersonen framhöll betydelsen av att kunna kommunicera med sina samarbetspartners på ett öppet sätt så att man kan bolla idéer med varandra och ständigt utbyta information. Hon menade att det därför har stor betydelse med vilka företag och individer man samarbetar med.

6.8. Clas Ohlson²⁹

I Insjön i Dalarna startade Clas Ohlson år 1918 ett postorderföretag. Företaget fick samma namn som grundaren. Fram till 1980-talet utgjorde postorderverksamheten företagets huvudsakliga verksamhet (Clas Ohlson, 2010 [Internet]). Clas Ohlson marknadsför ett sortiment som ”ska vara mångsidigt och innehålla smarta och prisvärda lösningar på människors praktiska vardagsproblem” Företaget har 86 butiker och ca 3000 anställda. Clas Ohlson har butiker i Sverige, Norge och Finland. (Clas Ohlson, 2007/2008, s 4).

Clas Ohlson har arbetat med egna märkesvaror i minst 30 år. Clas Ohlsons mål är att andelen EMV ska vara 25 %, ett mål som enligt Mats Bortas snart är uppnått. Det är dock viktigt att samtidigt erbjuda märkesvaror: *”Har man bara EMV tappar man en stor del av erbjudandet mot kunden, man tappar lite av spänsten i sortimentet”*.

Företagets första EMV hette just ”Clas Ohlson” och det har använts för större maskiner i 20 - 25 år. Företaget har år 2008 följande egna varumärken: Clas Ohlson, Cotech, Cocraft, Coline Exibel. Alla dessa varumärken har samma kvalitets- och prisnivå. Att de har olika namn beror på att de används för olika produkttyper. Företaget marknadsför också märkeslösa produkter, s.k. *”no brand”*. Dessa produkter är enklare och har ett lägre pris än de andra.

Företaget öppnade 2007 ett eget dotterbolag i Shanghai. Dotterbolagschefen har arbetat på Clas Ohlson i 15 år och har, enligt Mats Bortas, god kunskap om Kina. Övrig personal på dotterbolaget utgörs av lokalanställda kineser. Dotterbolaget fyller viktiga roller för att hålla kontakten med leverantörerna och för att söka nya leverantörer.

I fallbeskrivningen kan man urskilja två aktivitetskedjor som visar på alternativa sätt varpå produktutvecklingssamarbetet kan genomföras. Eftersom de representerar olika sätt varpå en och samma produkt kan utvecklas, analyseras vilket stöd de ger propositionerna i samma tabell.

²⁹Fallbeskrivningen baseras på en intervju som genomfördes med Mats Bortas, Inköpschef på Clas Ohlson, den 15 september 2008. Samtliga uppgifter härrör, där ej annat anges, från detta intervjutillfälle. Eftersom stora förändringar kan ha ägt rum efter september 2008 bör det noteras att dessa förändringar inte redovisas i denna fallbeskrivning.

6.8.1. Produktutvecklingsorganisation

Sjutton produktansvariga svarar för företagets produktutveckling. Dessa är anställda på företagets inköpsavdelning vid huvudkontoret i Insjön. Mats Bortas är chef för denna avdelning. Han har arbetat på företaget sedan 1978. Mats Bortas hävdade att de flesta som arbetar med produktutveckling på Clas Ohlson har varit med så länge att de har god kunskap om produktion och om vilka krav som ställs på produkterna för att de ska vara producerbara. De nyanställda får ofta börja med enklare produkter. Företaget har sju tekniker som testar produkterna. Teknikerna har både avancerad och enkel testutrustning till sitt förfogande. Det finns också ett antal laboratorier i Insjön. Däremot har företaget inga egna formgivare.

6.8.2. Leverantörerna och relationen till dem

Produktutvecklingssamarbete genomförs framför allt tillsammans med asiatiska leverantörer. Leverantörerna har från några hundra anställda upp till 25 000. Somliga fabriker är som hela städer. När det gäller dessa stora leverantörer handlar det för Clas Ohlsons del inte så mycket om att utveckla produkter, utan snarare om att välja vilka egenskaper produkterna ska ha: *”I fabriker med 25 000 anställda inom elektronik handlar det inte så mycket om att vi utvecklar produkten, utan där finns en meny av nivåer. ’Ska du ha uttag för usb-minne? Eller usb-sladd? Hur hög effekt ska det vara?’”*

Clas Ohlsons leverantörer har oftast 300-500 anställda. Leverantörerna är specialiserade i sitt fack men inom just elektronik kan en leverantör vara mycket bred. En leverantör inom elektronikområdet kan göra såväl radioapparater som dvd-spelare och kanske i något fall mindre tv-apparater också. Vad gäller till exempel el-handverktyg finns det de som är specialiserade på bara bormaskiner medan andra är mycket stora och gör allt inom området. Vanligen har leverantören någon form av specialitet. Detta innebär att någon är duktig på vinkelslipar och någon annan är duktig på handcirkelsågar. Mats Bortas menar att företagets kvalitetskrav gör att det har en lagom ”familj” av leverantörer av el-handverktyg på ca 20 leverantörer som företaget besöker för att se vad som händer hos dem och för att lägga in produktion hos dem. Hos några ytterst få leverantörer är Clas Ohlson en så stor kund att de tar upp till 5 % av tillverkarens produktion. Mats Bortas förklarade att Clas Ohlson ändå kan vara en viktig kund för många leverantörer är eftersom de kan lära sig en del av Clas Ohlson på grund av den kvalitetsnivå som vi kräver här uppe i Skandinavien. Han förklarade vidare att de flesta leverantörsrelationerna är långvariga, mer än 10 år gamla, och det är sällan som det

kommer till nya leverantörer. En förklaring till det är att för varje ny leverantör som man tar in måste man gå igenom en förhållandevis tung utvärderingsprocess, vilket hämmar intresset för att ta in nya leverantörer. Dessutom försöker företaget reducera antalet leverantörer: *”Vi försöker minska antalet leverantörer så att det är så få som möjligt som gör våra produkter. Men vi försöker ändå hålla reda på vad som händer hos de andra. Vi försöker satsa på dem som är duktiga av en massa skäl.”* Men om en ny leverantör verkar tillräckligt intressant kan det hända att man tar in den ändå.

Shanghaikontoret *”stüdar i manegen”* och kan avgöra vilka leverantörer som är intressanta och ointressanta. Detta innebär att Clas Ohlson inte behöver ta hem några prov i onödan. Bortas förklarade att det finns tillverkare som inte alltid är helt ärliga. Här spelar de lokalanställda en viktig roll. De kan säga: *”Jättefint prov, men jag är tveksam om han har gjort det här provet.”* Det är nämligen inte ovanligt att tillverkarna köper en produkt av någon annan men säger att de själva har tillverkat den. Om man inte är medveten om detta och är intresserad av produkten, finns det en risk att tillverkaren antingen lägger ut produktionen på den tillverkare som den köpt av eller försöker starta tillverkningen själv. *”Då gör den en kopia av något som är godkänt och då förfalskar den dessutom papperna därifrån. Med datakraft går det ju att förfalska papper hur fint som helst. Så du får en kopia av det du trodde att du köpte och du får förfalskade papper. Så du har egentligen ingenting.”*

Clas Ohlson arbetar inte med någon formell leverantörsutveckling men företaget ställer krav på att leverantörerna förbättrar produktions- och produktutvecklingsförmåga, men bara till en viss gräns. Mats Bortas förklarade: *”Det finns ju också alternativ. Om det, trots att vi försökt, ändå inte fungerar med en leverantör byter vi ut den. Men Clas Ohlson vill ogärna göra det. Mats Bortas förklarade: ”Då har vi pratat och faxat och telefonerat. Det är en process som tar tid och kraft. Då ska du börja lite från början igen även om du känner den nya leverantören, och det vill du inte göra förrän du har kommit fram till att det verkligen inte fungerar (med den gamla). Det är som ett äktenskap. Man kan inte ge upp direkt. Du har investerat tid och kraft för att få dem att förstå vad du vill. Har du kommit så långt att de förstår utan att du tjuatar om att ’det går inte att stoppa in den här komponenten, för det tänker jag inte acceptera!’, då har du lagt tid och möda på någonting som sedan sker utan att du behöver fortsätta med den här punkten. Har det fungerat bra då vill du inte släppa den här tidsinvesteringen.”* Det vanliga är alltså ändå att Clas Ohlson strävar efter att behålla de leverantörer som företaget har investerat tid i för att slippa byta till en ny leverantör.

6.8.3. Produktutvecklingsprocessen

För Clas Ohlson innebär produktutveckling för det mesta följande: *”man tar en befintlig produkt som man gör någonting med. Det kan vara allt ifrån att vi ändrar ytterskalet och behåller tekniken under eller att vi behåller materialet i ytterskalet och förändrar tekniken under.”*

Clas Ohlsons egen färgsättning, eget varumärke, egen förpackning och egen bruksanvisning tillkommer. Endast i några få fall formger Clas Ohlsson produkten så att företaget skapar ett nytt ytterhölje. Tekniken under utgörs då av standardkomponenter. Mats Bortas förklarade: *”Ett nytt ytterhölje skapas endast för ett fåtal produkter eftersom det innebär en stor kostnad att ta fram de plastverktyg som krävs. Det görs därför bara när det handlar om produkter med tillräckligt stor volym och när det är viktigt att säkerställa att vi verkligen är ensamma om det här, så att vi inte får någon som köper samma produkt och eventuellt försöker kopiera vår modell och sedan lägger sig strax under vårt pris.”*

Det händer att en leverantör vänder sig till Clas Ohlson med förslag på en ny produkt men det är inte det vanligaste sättet som det går till på. Mats Bortas förklarade att leverantörerna har så oerhört många kunder att de varken orkar eller hinner söka upp sina kunder och att de har fullt upp med att producera varorna. I normalfallet reser i stället personal från Sverige och från kontoret i Shanghai gemensamt och besöker de möjliga leverantörer som, på uppdrag av Clas Ohlson, har valts ut av Shanghaikontoret. Uppdraget kan ha formulerats på följande sätt: *”Leta rätt på de tio bästa tillverkarna av den här typen av produkt som levererar till de här kunderna.”* Uppdraget formuleras på detta sätt eftersom det är bäst att samarbeta med leverantörer som har andra kunder som ställer ungefär samma krav som Clas Ohlson. Shanghaikontoret kan då föreslå nya leverantörer som de vet har de kvalifikationer som krävs för att vara goda produktutvecklingspartners. *”De går till de leverantörer som de vet är duktiga på en viss typ av produktion och gör vissa produkter, som vi genom referenser vet fungerar väldigt bra. Här finns de stora märkestillverkarna. Vi vet att de har bra maskiner, kunskap att utveckla det här, och har egna designers som vi kan sitta och diskutera med, för det är inte vi som är designers, utan det är deras personal. De har duktiga designers.”* Detta kan ske så tidigt i produktutvecklingsprocessen att det ännu bara finns en idé eller en bild i en dator som den produktansvarige konstruerat eller *”hittat någonstans”*. Hos vissa

leverantörer kan man visa sina idéer och *"sitta och leka och designa på datorn"*. Om det leder fram till något intressant kan man göra en *"mock up"*, en datorproducerad plastkopia av den tänkta produkten, så att man kan känna om den känns rätt, har rätt balans och så vidare. Ofta har dock leverantörerna vid dessa besök färdiga prover att demonstrera.

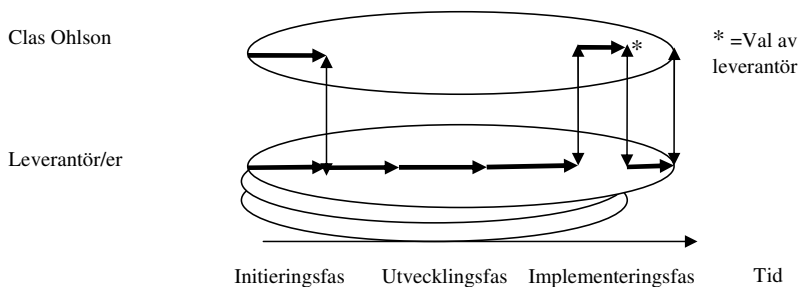
Nästa steg är att beställa hem färdiga prover med tillhörande dokumentation. Ofta handlar det om ett tiotal prover av samma typ av produkt. För att ett prov ska tas hem till Sverige är det viktigt att formgivningen är modern samt att produkterna är godkända. Produkterna ska därefter testas och godkännas även i Sverige. Testerna, som vanligen utgörs av handhavandetest, genomförs av Clas Ohlsons egna tekniker. Det innebär att de känner på dem, kontrollerar att de fungerar som de ska och känner hur de känns att användas. De skruvar även isär produkterna. Det här ger ökad kunskap om hur produkterna måste vara konstruerade för att de ska fungera i längden. Alla dokument kontrolleras så att de är godkända och så att *"godkännandena känns riktiga, för förfälskade dokument finns det gott om"*.

När allt detta är klart skickas i allmänhet de kvarvarande proverna in till SEMKO. Det brukar nu handla om fem-sex prover. Även om produkten tidigare har varit godkänd av SEMKOs dotterbolag i Asien skickas produkten till SEMKO i Sverige eftersom det kan ha gjorts ändringar efter godkännandet. Det är viktigt att försäkra sig om att leverantören inte har gjort några ändringar sedan senaste godkännandet: *"Man är kreativ där borta. Ibland så gör man små förändringar för att det förbilligar produktionen."* Sådana förändringar upptäcker SEMKO. I sådana fall går det inte att ta in produkten men i de flesta fall är det inga problem.

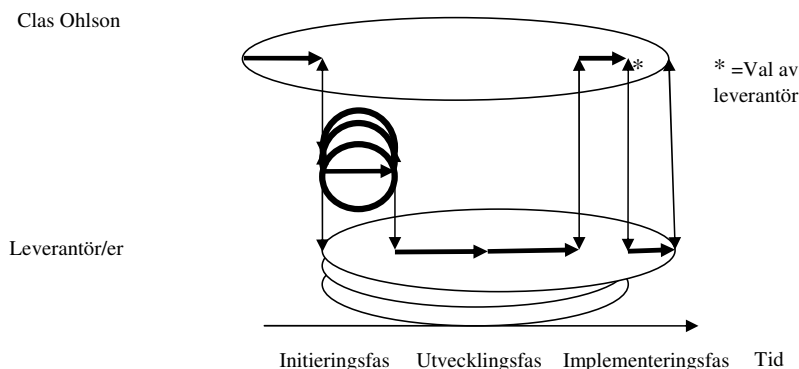
När allt är dokumenterat och färdigt och SEMKO har godkänt produkterna brukar tre eller fyra möjliga varianter vara kvar. Då går Clas Ohlsons produktansvariga vidare och gör de detaljjusteringar på produkten som krävs för att man ska vara riktigt nöjd. Därpå beslutas vilken av de återstående produkterna som ska tas upp i sortimentet. Vad som avgör det kan vara olika frågor som logistiska aspekter, vilken produkt som är modernast, snyggast eller har bäst pris: *"I slutändan så har vi ju uppdraget att skaffa en ny brödrost eller borrhmaskin eller vad vi vill ha för någonting och den ska in i en serie med andra produkter och den ska kläs i det här varumärket och är du produktansvarig så är det en resa som handlar om att fatta beslut hela tiden."*

6.8.4. Aktivitetskedjor

I detta fall kan två aktivitetskedjor identifieras. Båda aktivitetskedjorna initieras av Clas Ohlson, som har en idé om vad som ska utvecklas. Därefter skiljer sig aktivitetskedjorna åt. I aktivitetskedja 1 väljer Clas Ohlson att utveckla ett hos leverantören befintligt prov. I aktivitetskedja 2 formger Clas Ohlson och leverantörerna gemensamt den produkt som ska utvecklas. Denna formgivning kan ske integrativt i leverantörens lokaler med hjälp av olika datorstöd. Efter detta är aktivitetskedjorna lika. Leverantören utvecklar produkten i ett fränkopplat delprojekt. När det finns ett färdigt och av SEMKO testat prov skickas det till Clas Ohlson som genomför ytterligare tester och även låter SEMKO i Sverige genomföra de tester som krävs. Efter vissa justeringar av produkten beslutar Clas Ohlson slutgiltigt vilken produkt som ska produceras. Aktivitetskedja 1 illustreras i figur 6.8.1 och aktivitetskedja två i figur 6.8.2.



Figur 6.8.1. Clas Ohlson, aktivitetskedja 1. Clas Ohlson väljer att vidareutveckla ett av leverantören redan utvecklat prov, uppmanar flera leverantörer att utveckla en produkt och konkurrera om att leverera den till Clas Ohlson.



Figur 6.8.2. Clas Ohlson, aktivitetskedja 2. Clas Ohlson utvecklar en produkt inledningsvis integrativt tillsammans med leverantörer.

6.8.5. Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

En del av de personer som arbetar med produktutveckling har genom åren skaffat sig kunskap om produktion och de krav som ställs på produkter för att de ska vara producerbara. Företaget har egen testutrustning och laboratorier. Företaget har dock inga egna formgivare.

Varumärkesstrategin är en *me too* strategi. Företaget marknadsför även generiska "no-brand", (märkeslösa) produkter.

Leverantörens egenskaper

Clas Ohlson strävar efter att ha ett begränsat antal leverantörer. Företaget prioriterar de leverantörer som fungerar bra och som uppfyller de ställda kraven. Ibland anlitar Clas Ohlson nya leverantörer. I sådana fall vänder företaget sig till leverantörer som Clas Ohlson vet levererar till andra krävande kunder och försäkras sig på så sätt om att leverantörens produktutvecklingsförmåga är god.

Leverantörerna är specialiserade i sitt fack.

Relationens egenskaper

Clas Ohlsons kunskap om leverantörernas förmåga är god i de fall de tidigare har samarbetat med leverantören. Distansen mellan Clas Ohlson och leverantörerna är stor men överbryggas till viss del av Clas Ohlsons dotterbolag i Shanghai.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Det handlar aldrig om att någon ny teknik utvecklas. Projektens struktur framställdes som enkel av intervjupersonen. Ytterligare en aktör SEMKO, deltar i aktivitetskedjan genom att utföra nödvändiga tester. Aktiviteterna med denna aktör måste samordnas av Clas Ohlson vilket innebär att produktutvecklingsprojektets struktur blir något mer komplex än den annars skulle vara.

6.8.6. Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner

Dotterbolaget i Shanghai väljer samarbetspartner på uppdrag av moderbolaget. Personalen i Shanghai har enligt intervjupersonen kunskap om vilka resurser olika leverantörer kontrollerar. Flera konkurrerande leverantörer är involverade i aktivitetskedjan. Det slutliga valet av leverantör sker efter det att produkten är utvecklad och testad.

Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören

Leverantören genomför merparten av utvecklingsaktiviteterna

Tidpunkt för involvering av leverantören

Leverantören involveras tidigt (under initieringsskedet) i utvecklingsprocessen och kan ibland vara den som kommer med förslag. Slutgiltigt beslut om vilken leverantör som ska leverera produkten kan tas sent i aktivitetskedjan.

Utvecklingsaktiviteternas samordning

Aktiviteterna genomförs huvudsakligen i fränkopplade delprojekt där interaktion äger rum ad hoc. I aktivitetskedja 2 genomförs dock produktutvecklingsaktiviteterna i initieringsfasen integrativt i leverantörens lokaler.

6.8.7. Propositioner Clas Ohlson

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
<i>Val av samarbetspartner</i>		
<i>Proposition 1.1 a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Visst stöd	Produktutvecklingssamarbeten genomförs i regel tillsammans med befintliga leverantörer men det förekommer också att samarbete sker med tidigare okända leverantörer. I sådana fall har Clas Ohlson förvissat sig om att företaget har andra kunder som ställer krav liknande Clas Ohlsons.

<i>Proposition 1.1 b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Ej stöd	Efter det att Clas Ohlson har besökt en leverantör i några dagar torde dock distansen mellan aktörerna minska.
<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Leverantörerna har produktionskunskap och erfarenhet av andra kunders krav, vilket innebär att de har produktutvecklingsresurser som kompletterar Clas Ohlsons.
<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Stöd	Clas Ohlson ställer krav på att leverantörerna förbättrar sin förmåga om de ej klarar att uppfylla ställda krav.
<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej stöd	Företaget genomför ej strategisk leverantörsutveckling.
<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej stöd	Företaget genomför ej strategisk leverantörsutveckling.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Stöd	Clas Ohlson ställer krav på leverantören att den inför förbättringar när det uppstår problem.
<i>Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören</i>		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Stöd	Leverantörerna genomför merparten av produktutvecklingsaktiviteterna.

<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Ej stöd	Eftersom Clas Ohlson har kunskap om marknadens krav kan Clas Ohlson dock utföra de aktiviteter i initieringsfasen hos leverantören som ligger till grund för det fortsatta utvecklingsprojektet.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant	Det är leverantören som kontrollerar merparten av produktutvecklingsaktiviteterna.
Tidpunkt för involvering av leverantören		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Clas Ohlson involverar leverantören tidigt i aktivitetsskedjan men eftersom Clas Ohlson saknar resurser att självständigt genomföra de aktiviteter som ska utföras senare, tolkas detta som att EMV-handlaren väntar så länge som möjligt med att involvera leverantörerna.
<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Clas Ohlson involverar leverantören under initieringsskedet.
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Enligt intervjupersonen är det leverantören som genomför produktutvecklingsprocessen, vilket här tolkas som att Clas Ohlson anser sig känna till vilka produktutvecklingsaktiviteter som leverantören ska utföra.
Utvecklingsaktiviteternas samordning		
<i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.	Ej stöd	Normalt är flera leverantörer som konkurrerar med varandra involverade i processen. Det åligger därför inte Clas Ohlson att samordna deras aktiviteter med varandra.

<i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.	Stöd	Produktutvecklingsaktiviteterna utförs huvudsakligen av leverantören som frånkopplat delprojekt med interaktion ad hoc efter initieringsstadiet.
<i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.	Aktivitetskedja 1: Ej stöd	Inga utvecklingsaktiviteter genomförs integrativt i denna aktivitetskedja.
	Aktivitetskedja 2: Stöd	Under initieringsstadiet genomförs vissa utvecklingsaktiviteter integrativt på plats hos leverantören i Kina.
<i>Proposition 4.2 b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.	Aktivitetskedja 1: Ej relevant	Inga produktutvecklingsaktiviteter genomförs integrativt.
	Aktivitetskedja 2: Stöd	Efter initieringen av projektet genomförs utvecklingsaktiviteterna av leverantören som frånkopplat delprojekt fram till dess att ett prov skickats för att testas och godkännas av Clas Ohlson.
<i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.	Ej relevant	Propositionen är inte relevant eftersom intervjupersonen inte har diskuterat produkternas strategiska betydelse.

6.8.8. Kommentarer

I detta fall ger aktivitetskedja 2 ger något mer stöd åt propositionerna än aktivitetskedja 1.

Detta beror på att aktörerna genomför produktutvecklingsaktiviteter integrativt i aktivitetskedjans initieringsfas. I övrigt är aktivitetskedjorna lika varandra.

För att minska distanserna till leverantörerna, har EMV-handlaren sedan något år tillbaka ett eget dotterbolag i Kina. Detta tycks spela en viktig roll i att identifiera lämpliga leverantörer. På ett tidigt stadium i aktivitetskedjan besöker medarbetare från moderbolaget de leverantörer som dotterbolaget har valt ut. I vissa fall (aktivitetskedja 2) kan produktutvecklingsaktiviteter genomföras integrativt hos dessa leverantörer.

I fallbeskrivningen förekommer, förutom Clas Ohlson och leverantörerna, ytterligare en aktör nämligen testorganisationen SEMKO. De produkter som utvecklas testas dels av Clas Ohlson och dels av SEMKO, både i Sverige och i leverantörlandet. SEMKO utför således en tjänst i samband med aktivitetskedjans genomförande.

6.9. IKEA³⁰

IKEA grundades 1943 av Ingvar Kamprad. Företaget marknadsför heminredningsprodukter och har 2009 267 butiker i 25 länder. Antalet anställda var samma år 123 000. Kina och Polen är de största inköpsländerna och IKEAs inköp på dessa leverantörsmarknader motsvarar 20 % respektive 18 % av koncernens totala inköp. (IKEA, 2011 [Internet]) (

Den övervägande delen av de produkter som IKEA marknadsför är egna märkesvaror.

Eftersom den följande beskrivningen av produktutvecklingsarbetet ges på en förhållandevis generell nivå har endast en aktivitetskedja identifierats. I vilken grad denna ger stöd för propositionerna analyseras i tabellen i avsnitt 6.9.7.

6.9.1. Produktutvecklingsorganisation

På IKEA har man arbetat med produktutveckling ända sedan företags start och ca 95 % av alla produkter utvecklas inom företaget. Ingvar Kamprad har alltid haft idéer om hur produkterna ska ändras.

Totalt, i hela företaget, arbetar ca 1000 personer med produktutveckling. Av dessa finns ca 400 på IOS³¹ i Älmhult. Där finns en grupp som arbetar med utveckling av teknologi, innovativa material och konstruktion. Vad gäller faciliteter finns det ett testlabb i Älmhult. Dessutom har företaget öppnat ett eget testhus i Kina.

³⁰ Fallbeskrivningen baseras på en intervju som genomfördes med Michael Sagan, Trading Area Manager, Trading Central China och Susanne-Kikki Israelsson, Worldwide Business Developer Trader, IKEA trading (Hong Kong), den 25 september 2008. Samtliga uppgifter härrör, om ej annat anges, från detta intervjutillfälle. Eftersom stora förändringar kan ha ägt rum efter september 2008 är det viktigt att notera att dessa förändringar inte redovisas i denna fallbeskrivning.

³¹ IOS = IKEA of Sweden,

IKEA har kontor i 32 länder. Till största delen är personalen på dessa kontor lokalanställd. Detta ger goda möjligheter att förstå hur leverantörerna fungerar och att förklara för dem vilka IKEA är. Olika kontor har olika kompetens. På något ställe utgör textil det huvudsakliga kompetensområdet och på något annat ställe är det något annat.

IKEA har många egna formgivare men lägger även ut uppdrag på externa formgivare. Det har sina fördelar att arbeta med egna formgivare eftersom *"de vet vad som gäller"*. Men Sagan och Israelsson förklarade att för att få bredd på sortimentet, måste IKEA ibland involvera externa formgivare. Dessa formgivare kan ha varit anställda på IKEA tidigare och därefter börjat arbeta som frilansare. Det är ganska många personer som har arbetat på IKEA som har startat eget och som ibland erbjuder sina tjänster. Sagan och Israelsson påpekade att de som har arbetat med annat, får lite nya erfarenheter och ser saker på ett lite nytt sätt. I många fall använder IKEA också specialister, till exempel sådana som kan ytbehandling. IKEA har också anställda tekniker. De anställs i allmänhet på grund av den utbildning de har men de måste ha rätt intresse och ett oerhört gott detaljsinne. Det händer att de rekryteras från vissa leverantörer. Det kan också ske åt andra hållet, att teknikerna flyttar från IKEA till leverantörerna. Sagan och Israelsson förklarade att det i princip finns två olika typer av tekniker. Den ena typen är väldigt intresserad av konstruktionen. Den andra är duktig på produktionen, vilket är en annan typ av kunskap.

6.9.2. Leverantörerna och relationerna till dem

Enligt Sagan och Israelsson söker IKEA hela tiden nya leverantörer. *"Vi skannar marknaden hela tiden."* Ibland kommer det nya krav från marknaden, myndigheter eller från IKEA. *"I Kalifornien ställdes plötsligt nya krav på formaldehyd. Det kan också komma nya riktlinjer från IKEA. Och dem måste vi följa. Har vi de delar eller material i våra produkter som inte får finnas där enligt de nya riktlinjerna så måste de bytas ut. Ett exempel är ögon i glas på mjukisdjuren. De fick bytas till tygögon för att ögonen inte skulle finnas smådelar som barn kunde svälja. Vi försöker genomföra sådana ändringar innan det blir regel på marknaden."*

När en ny leverantör engageras får den börja med att producera en existerande produkt som IKEA redan känner till. IKEA har således från början kunskap om hur produkten ska tillverkas och hur kostnadsnivån ser ut. Därmed kan IKEA lättare bedöma leverantörens förmåga. *"Det är så man startar en relation. Därefter kan man gå in i en utvecklingsfas. Det*

kan vara helt ny teknik eller helt nytt material som vi sätter igång med. Men det händer ganska sällan. ... Det tar tid innan det kommer igång.”

Det finns många leverantörer som är entreprenörer som arbetar med sina specifika produkter. Sagan och Israelsson förklarade att IKEA hela tiden lär sig mycket av dem: *”Oftast, om det är specifika tekniker så lär man sig det av leverantören. Det är ju inte så att vi uppfinnar allt på IKEA.”* En känslig fråga är i vilken grad IKEA kan använda den kunskap som kommer från en leverantör, i relationen till en annan leverantör. Sagan och Israelsson menar att IKEA anstränger sig att hantera det här på ett för båda parter bra sätt. *”Vi är partners med våra leverantörer men samtidigt vill vi att de tävlar. Det är viktigt att man klarar ut från början hur det ska vara med rättigheterna. Det måste vara rättvist.”*

IKEA har börjat klassificera varje leverantör efter dess förmåga, om den är en utvecklingsleverantör eller om den är på väg att bli en utvecklingsleverantör, beroende på vad den har för testutrustning.

Leverantörerna är oftast involverade i flera utvecklingsprojekt samtidigt. De kan ha upp till 150 projekt på gång samtidigt om det är säsong produkter och mindre produkter. IKEA är oftast en viktig kund hos en leverantör. En anledning till detta är enligt Sagan och Israelsson att leverantörerna ser IKEA som en pålitlig kund och att IKEA lägger stor vikt vid att utveckla goda relationer till dem. *”Vi betalar i tid vilket är bland det viktigaste och vi sätter faktiskt upp ett väldigt stort system för att säkerställa att man lever upp till det som man har skakat hand om... vi försöker bygga upp långsiktiga relationer med leverantörerna. Man hittar oftast inte förbättringsmöjligheter genom att springa till andra. Gräset är inte grönare på andra sidan utan det är här och nu som man jobbar hårt tillsammans.”*

Det beror mycket på leverantören själv om den vill utvecklas och det kan ske på dess eget initiativ. Sagan och Israelsson förklarade att IKEA vill att leverantörerna ska bli ännu bättre: *”De är IKEAs livsblod.”* Ibland finns det inga tillgängliga leverantörer som behärskar den nya teknik eller det nya material som IKEA vill ha. Det kan handla om en ny konstruktion, till exempel kombinationen plast och spån. Då har man fått välja ut vissa leverantörer för att bygga upp ett teknologikunnande tillsammans.

Sagan och Israelsson berättade att IKEA är generösa med leverantörsutveckling. ”Vi investerar mycket i relationerna och på våra leverantörer. Det är mycket miljökrav och kvalitetskrav som vi lär våra leverantörer. Vi ger dem utbildning. Vi har till och med folk som åker ut och hjälper till på fabriksgolvet. De hjälper till att lägga upp liner och hjälper till med att fixa med miljön för att hjälpa leverantören.”

6.9.3. Produktutvecklingsprocessen

Sagan och Israelsson beskrev hur produktutvecklingsprocessen går till och förklarade att det första steget är att skapa ”en viss design”. IKEAs sortimentsstrategi utgör därvid utgångspunkt. Den beskriver hur sortimentet ska upplevas och vilken stil det ska ha. Oftast gör man en totalanalys av sortimentet utifrån försäljningen. Man ställer sig då frågor som: ”Vilka funktioner saknas? Vilket pris saknas? Vad vill vi vara duktiga på? Vilken marknad? Vilket segment? Vilken typ av kundgrupp? Vill vi satsa på familj? Ungdom?” Detta utgör en stor analys som görs varje år av produktutvecklarna och ”management”. Formgivarna kommer med förslag. Sagan och Israelsson beskrev det så här: *Vi utgår från försäljningen och ser vad vi behöver, vilket pris, vad vi är svaga på. Baserat på det kan vi plocka ut den typ av produkter som behöver göras om eller utvecklas vidare.*

Sagan och Israelsson förklarade hur processen kan se ut om IKEA vill ha en modern tresitssoffa: ”Vi går in och funderar: Hur kan design se ut? Vi går ut till olika designers och säger att: ’Vi vill ha denna stil! Vad har ni för idéer?’ Det är produktutvecklare och management som bestämmer vad som ska gå vidare, inte designerna. Det är ett samarbete mellan produktutvecklare, teknisk ansvarig, administrativt ansvarig, inköpsansvarig, och en massa andra funktioner, de som kommunicerar produkten och säljer den.”

Sagan och Israelsson förklarade vidare att man måste titta tekniskt, konstruktionsmässigt på produkten så att det verkligen blir rätt. IKEAs personal har kunskap om tekniska specifikationer men tar också hjälp av leverantörerna. IKEA ställer upp riktlinjerna för hur det ska se ut och vilka kemikalier som inte får användas och så vidare. Sedan specificerar man hur produkten ska fungera. Även små ändringar kan få stora konsekvenser. Om en produkt blir större kan den kanske inte packas på samma sätt på pallen.

När formgivningen är klar och man har bestämt vad man ska utveckla, vilka material som ska användas finns det flera sätt att arbeta på. Sagan och Israelsson beskrev det vanligaste sättet. IKEA vet av erfarenhet vilka leverantörer som har den nödvändiga kompetensen. I de flesta fallen finns det någon som är bra på att utveckla den aktuella typen av produkt. Så tidigt som möjligt involveras den aktuella leverantören. När man beslutat vad som ska utvecklas är det mest effektiva sättet att gå vidare på, att tillsammans med formgivaren åka ut till utvecklingspartnern och tillsammans *”sätta sig på golvet”*. *”Det är då de bästa sakerna händer. Alla riktigt bra produkter som jag har varit med om att ta fram har tagits fram på det viset... vi ska vara på fabriksgolvet för det är där man kan se produktionen och det är där man kan få ner kostnaderna – hur man förpackar och producerar.”* Vad gäller logistik och förpackningar förklarade Israelsson och Sagan att det oftast är IKEA som har kompetensen men att även leverantörerna har sådan kunskap och att de ofta har lärt sig det av IKEA. IKEA samarbetar oftast med en eller två leverantörer. IKEA styr projektet hos dem och använder deras kompetens.

Leverantörerna hålls underrättade om framtida planer när ett nytt projekt startar: *”De behöver veta vilka de framtida planerna är.”* IKEA berättar även om hur fortsättningen är tänkt: *”att vi vill göra det ena och det andra i samma serie. Om det visar sig att det här blir bra kan vi ta nästa steg tillsammans. Så gör man ganska ofta. Det är ganska transparent.”* När utvecklingsarbetet har satt igång är det ganska mycket information som flödar fram och tillbaka. Det är mycket statistik, många datasystem och människor inblandade. Även efter det att produkten har börjat produceras informeras leverantören om bland annat hur försäljningen utvecklas: *”När produkten har börjat säljas vet leverantörerna till vilket land, och de får veta prognoserna och försäljningssiffrorna varje vecka.”*

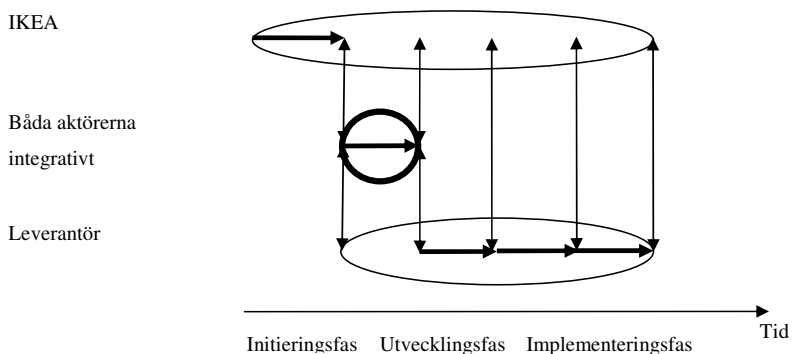
Produktutvecklingsprocessen tar som mest 24 månader. Längst tid tar det att utveckla produkter inom belyningsassortimentet, eftersom dessa kräver olika tester på grund av olika lagbestämmelser. Stoppmöbler går fortare att utveckla. Denna process kan ta mellan nio och tolv månader.

När produktutvecklingsarbetet är klart har IKEA två olika valmöjligheter vad gäller vem som ska producera den nyutvecklade produkten. Det ena alternativet är att man betalar den leverantör som har utvecklat produkten för det arbete som den lagt ner och gå ut till flera leverantörer som får konkurrera om att tillverka produkten. Det andra alternativet är att man

kommer överens med den leverantör som har utvecklat produkten att den får en viss tillverkningsvolym under ett eller två års tid innan man går ut till andra leverantörer. Det finns alltså flera förhandlingsmoment inne i processen också.

6.9.4. Aktivitetskedjor

I denna fallbeskrivning har en typisk aktivitetskedja beskrivits. Den börjar med att IKEA initierar projektet utan inblandning från någon leverantör. Däremot kan externa formgivare vara involverade i detta stadium av aktivitetskedjan. Därefter väljs en leverantör. När detta val är klart utför IKEA och leverantören aktiviteter integrativt i leverantörens lokaler. Efter detta genomför leverantören utvecklingsaktiviteter i ett frånkopplat delprojekt då interaktion mellan aktörerna äger rum frekvent ad hoc. Slutligen fattar IKEA beslut om vem som ska tillverka den utvecklade produkten. Se figur 6.9.1 nedan.



Figur 6.9.1. IKEAs aktivitetskedja. IKEA initierar ett produktutvecklingsprojekt. Därefter genomför IKEA och en leverantör produktutvecklingsaktiviteter integrativt i leverantörens lokaler. Leverantören genomför de påföljande utvecklingsaktiviteterna som frånkopplade delprojekt där interaktion mellan aktörerna sker ad hoc.

6.9.5. Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

Enligt intervjupersonerna finns det inom företaget goda produktutvecklingsresurser. Dels finns det många personer som täcker in olika kompetensområden och dels har företaget ända sedan dess start prioriterat produktutveckling. Dessutom har företaget flera testanläggningar och annan utrustning som krävs för att genomföra produktutveckling.

Av intervjun kan man dra slutsatsen att IKEA tillämpar varumärkesstrategin *me too*. Även om IKEA är ett välkänt varumärke, händer det att produkterna har stora likheter med exklusivare märkesvaror. IKEA tillämpar ibland *value added* strategien, vilket var fallet vid utvecklingen av till exempel serien ”Stockholm” på 1980-talet samt den nu aktuella serien IKEA PS:

Leverantörens egenskaper

Leverantörerna är stora företag som är involverade i flera olika utvecklingsprojekt samtidigt.

Relationens egenskaper

Enligt intervjupersonerna är IKEA en uppskattad kund hos leverantörerna. IKEA strävar efter långvariga relationer. IKEA arbetar med leverantörsutveckling. Genom att ha kontor i länder där leverantörerna finns har de geografiska, kulturella och sociala distanserna kunnat minska. IKEA har börjat klassificera leverantörerna efter vilka produktutvecklingsresurser de kontrollerar. Detta borde kunna leda till en minskad teknisk distans minskar.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Produktutvecklingsprojekten är enkla till sin struktur. Det är emellertid många företagsinterna aktörer involverade i ett utvecklingsprojekt. En viktig uppgift är också att koordinera sortimentet.

6.9.6. Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner

IKEA skaffar sig kunskap om leverantörens produktions- och produktutvecklingsförmåga innan IKEA påbörjar ett produktutvecklingssamarbete; därför är leverantören känd när utvecklingssamarbetet startar.

Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören

Leverantörerna utför en mindre andel av utvecklingsaktiviteterna.

Tidpunkt för leverantörens involvering

Leverantören involveras så tidigt som möjligt, vilket i regel innebär att den involveras efter det att produkten är formgiven och det är klart vilka material som ska användas. IKEA kan samarbeta på detta vis med två leverantörer samtidigt.

Utvecklingsaktiviteternas interaktivitet

Under initiering sker ingen interaktion med leverantören. När leverantören är vald interagerar IKEA och leverantören integrativt på plats i leverantörens fabrik. Därefter utför leverantören produktutvecklingsaktiviteterna i ett frånkopplat delprojekt och det sker ett informationsutbyte mellan IKEA och leverantören ad hoc under hela den resterande aktivitetsskedjan.

6.9.7. Propositioner IKEAs produkter

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
<i>Val av samarbetspartner</i>		
<i>Proposition 1.1 a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Stöd	IKEA prövar först en leverantör innan företaget väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med den.
<i>Proposition 1.1 b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Ej stöd	Produktutvecklingssamarbetet genomförs med leverantörer som IKEA har erfarenhet av men det framgår ej av fallbeskrivningen att distansen till dessa leverantörer skulle vara liten. För att överbrygga de geografiska och kulturella distanserna till leverantörerna har IKEA etablerat kontor runt om i världen. IKEA försäkrar sig också om god kunskap om leverantörernas resurser, vilket innebär att den tekniska distansen kan begränsas.
<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	IKEA försäkrar sig om att leverantören kontrollerar de resurser som krävs, vilket här förmodas innebära att IKEA väljer en leverantör vars resurser kan komplettera IKEAs.

<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Ej relevant	Enligt intervjupersonernas beskrivning tillämpar företaget strategisk leverantörsutveckling.
<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Stöd	Det finns ett exempel om hur IKEA har byggt upp teknologikunnande, rörande kombinationen plast och spån, tillsammans med leverantörer.
<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Stöd	Se propositionen ovan.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Ej relevant	Det finns produktionskunskap hos IKEA.
Andel av utvecklingsarbetet som utförs av leverantören		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Visst stöd	IKEA kontrollerar en stor del av de resurser som krävs, men låter leverantören genomföra de aktiviteter för vilka den har mest lämpade resurser. EMV-handlaren styr genomförandet av leverantörernas aktiviteter.
<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Visst stöd	IKEA deltar aktivt i leverantörens utförande av produktutvecklingsaktiviteterna. Detta beror på att det är IKEA som har kunskap om vilka krav som ställs på produkterna.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Visst stöd	IKEA, som enligt intervjupersonerna, har goda produktutvecklingsresurser formger och specificerar produkterna utan att involvera leverantörerna.

Tidpunkt för involvering av leverantören		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.	Ej stöd	Intervjupersonerna förklarade att IKEA i regel involverar leverantörerna så tidigt som möjligt, efter det att specifikation och formgivning är klar, dvs inför inledningen av utvecklingsfasen. EMV-handlaren förmodas kontrollera resurser som skulle tillåta att den genomförde ytterligare produktutvecklingsaktiviteter före involvering av leverantörerna. Genom att involvera leverantören tidigare kan IKEA få tillgång till leverantörens erfarenhet och andra resurser vilket kan befrämja produktutvecklingsprocessens genomförande och resultat.
<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Ej relevant	IKEA kontrollerar en stor del av de resurser som krävs för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt. IKEA involverar trots detta leverantörerna ”så tidigt som möjligt”, efter det att produkten är formgiven och specifikationerna klara.
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Ej stöd	IKEA anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, men denna involveras först efter det att specifikationerna är klara men ”så tidigt som möjligt”.
Utvecklingsaktiviteternas samordning		
<i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.	Stöd	I regel genomförs produktutvecklingssamarbetet tillsammans med endast en leverantör. Det förekommer också att externa formgivare involveras i början av produktutvecklingsprojektet,
<i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.	Stöd	En viss del av utvecklingsaktiviteterna genomförs integrativt i samband med att leverantören involveras i produktutvecklingssamarbetet, därefter utförs de med interaktion ad hoc.

<i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.	Ej stöd	IKEA involverar leverantören efter det att produktutvecklingsprocessen har initierats. Detta innebär förvisso, sett ur leverantörens perspektiv, att det sker under initieringen av projektet
<i>Proposition 4.2 b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.	Ej relevant	IKEA initierar inte ett samarbetsprojekt med en leverantör integrativt.
<i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.	Stöd	Vissa aktiviteter genomförs integrativt. Det har dock inte framkommit av intervjuerna att vissa produkter ses som strategiskt mer viktiga än andra produkter.

6.9.8. Kommentarer

Denna aktivitetskedja ger stöd åt häften av propositionerna. Aktivitetskedjan kännetecknas av att köparföretaget är en EMV-handlare med goda produktutvecklingsresurser. Detta innebär att den har resurser att genomföra aktiviteterna i början av initieringsfasen självständigt och därefter, på ett integrativt sätt, initiera produktutvecklingsprojektet hos en utvald leverantör.

Efter det att en produkt har utvecklats i ett produktutvecklingssamarbete med en leverantör kan IKEA välja att låta en annan leverantör producera produkten. I ett sådant fall får den aktör som har utvecklat produkten rollen som utvecklingspartner och inte leverantör. Eftersom denna studie undersöker EMV-handlares utvecklingssamarbete med sina leverantörer skulle i princip denna typ av produktutvecklingssamarbeten inte ingå i studien. Som framgår av fallbeskrivningen kan IKEA dock välja att låta ”utvecklingspartnern” producera den nyutvecklade produkten och i sådana fall har vi den typ av samarbete som studeras här – nämligen utvecklingssamarbete mellan EMV-handlare och deras leverantörer.

För att minska distansen till leverantörerna har IKEA kontor runtom i världen.

Intervjupersonerna beskriver betydelsen av att krav rörande till exempel kemikalieanvändning ibland tillkommer och ibland ändras. IKEA har en ambition att inte bara anpassa sig till sådana krav utan att också vara en proaktiv och ansvarstagande aktör som förekommer nya krav.

Fallbeskrivningen visar att produktutveckling är strategiskt viktigt för IKEA. Detta tar sig bland annat i uttryck på följande sätt. Om ingen leverantör behärskar den teknik eller de material som krävs för att utveckla en produkt, väljer IKEA ut några leverantörer för att tillsammans med dessa bygga upp ett nytt gemensamt teknikkunnande.

6.10. Intervju med Hemtex Co Ltd.³²

Hemtex grundades 1973 och bestod ursprungligen av ett antal fristående fackhandlare, som senare gick ihop till en franchisekedja (Hemtex, 2010 [Internet]). Enligt Maria Westermark började Hemtex i slutet på 1990-talet köpa upp franchise-butikerna och företaget är nu ägare till 95 % av dem. Det finns alltså fortfarande några fristående franchisetagare. Hemtex finns när intervjun äger rum i Norge, Finland, Estland, Polen, Danmark, Sverige och har närmare 1300 anställda. Totalt finns 207 butiker (juni 2008) varav 143 i Sverige (Hemtex Årsredovisning, 2007/2008). I december 2006 beslutade styrelsen att företaget skulle öppna ett kontor i Shanghai. Detta gjordes för att möjliggöra kontroll över varuflöden och kvalitet, spara en del kostnader och för att få ner inköpspriserna. Företaget behövde också få en klarare bild över vilka fabriker och leverantörer som företaget arbetade med.

Tretton personer arbetar på kontoret i Shanghai i september år 2008. Alla dessa personer är lokalrekryterade. Där finns en ekonomifunktion, en logistikfunktion, ett ”textile” och ett ”hardware team” med ”merchandiser”, dessutom arbetar man med kvalitetskontroll och ”code of conduct” (COC).

³² Fallbeskrivningen baseras på en intervju som genomfördes med Maria Westermark, Country Manager, Hemtex, fredag den 26 september 2008. Samtliga uppgifter härrör, om ej annat anges, från detta intervjutillfälle. Eftersom stora förändringar kan ha ägt rum efter september 2008 bör det noteras att dessa förändringar inte redovisas i denna fallbeskrivning.

6.10.1. Produktutvecklingsorganisation

Det är, enligt Maria Westermark, Hemtex inköpare som arbetar med produktutveckling. Företaget har en inköpsavdelning som består av inköpare och en controllergrupp. I Sverige finns det nio inköpare vilka har en assistent vardera. I Shanghai finns det fem inköpare och i Bangladesh finns det tre. Alla dessa arbetar nära inköpsavdelningen i Sverige.

Maria Westermark började på Hemtex år 2007. Innan dess hade hon utbildat sig till textilekonom vid Textilhögskolan i Borås. Hon har gått kurser vad gäller väv, trikkå, färgsättning och produktion, marknadsföring och lärt sig både teori och praktik. Särskilt i Kina menar hon att hon har mycket hjälp av det hon lärde sig på högskolan. Det finns olika maskiner och sätt att göra saker på men med en teoretisk grund innebär detta inga problem. Många anställda har också "gått den långa vägen" och arbetat sig upp i organisationen. Personalen på Hemtex lär sig mycket av leverantörerna, som ofta delar med sig av den kunskap de fått tillsammans med andra kunder: "*... det pågår ett stort kunskapsutbyte med leverantörerna.*" Det här inkluderar även vad andra kunder har lärt dem. När Hemtex har anlitat sina egna formgivare måste leverantörerna därför alltid skriva på ett avtal om att de inte får lämna ut information viss information till något annat företag.

Hemtex har haft egna formgivare under åtminstone de senaste åtta åren. Företaget försöker att göra så mycket som möjligt med hjälp av den egna personalen, men företaget köper även in tjänster av externa formgivare. På företaget har man erhållit kunskap om produktion och produktutveckling efterhand och kvalificerad personal har anställts. Lärandet är en ständigt pågående process. Maria förklarade. "*Det tar lång tid att förstå vad ett testresultat betyder. ... Vi lär oss om produktionsprocesser över tid både hemifrån och här. Det är något som kommer med tiden.*"

Maria Westermark förklarade att inköpen styrs av försäljningsfunktionen så att rätt produkter finns i butikerna och så att man kan skapa ett flöde som fungerar. Det är därför viktigt med en god kommunikation mellan försäljnings-, inköps-, och logistikfunktionerna. Goda logistiska lösningar kan leda till stora besparingarna. Beroende på produkternas storlek och hur de passar på en pall, är produkterna mer eller mindre lämpliga att transportera. Man kan spara plats i containern genom att produkten har lämpliga dimensioner. "*... även om inköparen tycker att varan är fin när den är 38 cm så kanske det är bättre om den är 36 cm*".

6.10.2. Leverantörerna och relationerna till dem

När Hemtex öppnade kontoret i Shanghai hade företaget 200 leverantörer. Företaget har nu skurit ner antalet leverantörer till 80 stycken och målet är att komma ner i 50-60. Maria Westermark förklarade att när antalet leverantörer är så pass begränsat är det möjligt att växa och bli stor och stark hos dem. Hon är nöjd med den leverantörsbas som finns i dag eftersom det alltid finns en leverantör som passar för det som ska göras. Trots detta söker Hemtex ständigt nya leverantörer för att jämföra priser mellan dem och för att hitta bättre leverantörer. Maria Westermark förklarade: *”En del leverantörer är extremt duktiga på att produktutveckla och de kan sina tekniska bitar /.../ medan vi har andra leverantörer som egentligen inte kan tänka själva utan vi får tänka åt dem och ge dem produkter som vi vill att de ska göra. De kan vara jättebra leverantörer på sitt sätt och de behövs ändå.”*

Maria Westermark förklarade att leverantören måste stämma överens med Hemtex organisatoriskt. Det tar tid och träning att starta en ny leverantör men om leverantören har något extra att bidra med, så gör Hemtex det ändå. Annars försöker Hemtex att arbeta med de befintliga leverantörerna, de som Hemtex vill ha kvar. *”Vi börjar aldrig med leverantörer om de inte har tidigare erfarenhet av våra produkter eller liknande.”* När en ny leverantör ska *”tas in”* måste den besökas. Den måste klara Hemtex krav och standarder. Personal från Hemtex går vid besöket igenom fabriken och kontrollerar att leverantörens arbetsätt harmonierar med Hemtex *”Code of Conduct”* i så pass hög grad att det är någon mening att fortsätta genomgången. Hemtex besöker då bland annat *”showrummet”* för att se vad den tilltänkta leverantören har gjort tidigare och vad den kan göra för Hemtex. Även själva fabriken besöks. Maria Westermark förklarade att ett fabriksbesök på golvet säger ganska mycket om vilka maskiner leverantören har och vad den kan göra för Hemtex. *”Det kan räcka med fem minuter i fabriken för att se att ’det här var ingenting för oss’ eller att ’det här är intressant – vi fortsätter’. Man ser ganska snabbt vilka andra kunder de har och de är snabba på att berätta det också.”* Vad som slutligen avgör om en leverantör accepteras är, enligt Maria Westermark, alltid kvaliteten och priset.

Maria Westermark berättade att det även finns leverantörer som Hemtex av olika skäl vill avsluta relationen med. De kan ha fel priser, ledningen kanske inte är bra, de kan ligga i fel område eller i fel provins. Leverantörer för olika produkter finns nämligen i olika provinser i Kina. *”Det finns en risk att om du har hittat en bra leverantör i fel provins att det är en ’trader’”. I ett sådant fall tillverkar leverantören inte produkten själv utan den köper*

produkten från en annan producent och har avsiktligt underlåtit att informera Hemtex om detta.

Maria Westermark förklarade att ingen av de kinesiska producenterna vet vem Hemtex är försäljningsmässigt, men de känner företaget som kund: *”Vi är en viktig kund. Vi är en statussymbol. Får de in oss som kund är det lätt för dem att få in andra skandinaviska kunder efter det.”*

När det gäller leverantörsutveckling berättade Maria Westermark att hos ca 60 % av de 80 leverantörerna finns det alltid något att förbättra. Om en leverantör är något för svag lägger Hemtex en testorder hos denna leverantör för att den ska lära sig hur den ska arbeta. Leverantören får aldrig några stora order förrän den kan uppfylla Hemtex olika krav. Om leverantörens företagsledning vill genomföra dessa förbättringar är det roligt när det lyckas, framhöll Maria Westermark. *”Men detta innebär många besök hos leverantören och det tar mycket tid.”*

6.10.3. Produktutvecklingsprocessen

Enligt Maria Westermark innebär produktutveckling som regel utveckling av produkter som inköpsfunktionen valt ut under sina resor. Ibland kommer leverantören med förslag. Hemtex arbetar efter en säsongprocess där *”allt synkar i varandra från trendresor, att börja skissa på ny produkt, leta nya fabriker, till att börja prisförhandla, vilken vecka du ska lägga ut alla order, till att produkterna är hemma på lager och skickas ut i butiken”*. Hemtex arbetar med fyra säsonger på ett år. Många idéer kommer från formgivarna, som gör *”trendresor”* tillsammans med inköparna. Därefter skissar inköpare och formgivare på olika teman. Dessa skisser godkänns i Sverige. Därefter skickas en plansch till Shanghai. Den kan visa vilka färger, träslag och material företaget ska arbeta med inför nästa säsong. I och med detta kan personalen på Shanghaikontoret inleda utvecklingsarbetet. De kanske redan har sett färdiga produkter som skulle kunna passa in i sortimentet. I andra fall kan de ha sett *”något fint material”* som de kan skicka till inköparen. De kan också informera leverantörerna som kan börja skissa på en produkt, så att det finns ett färdigt förslag när inköparna kommer till dem.

Maria Westermark förklarar mer detaljerat hur processen kan gå till: *”Det kan komma en fråga från inköp. Denna kan till exempel lyda:*

'Jag vill ha en kudde som ingen annan har på marknaden. Den ska vara lite högre, den ska ha en kärna som är lite tåligare så att den inte blir platt snabbt och det ska vara ett nyhetstänk också så att den bryter av från det som alla andra har.' ”

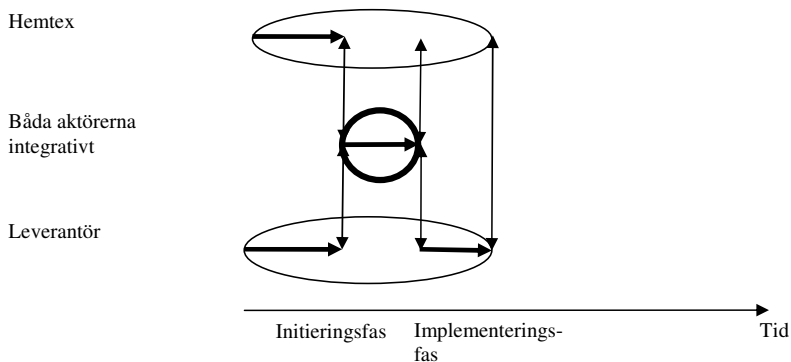
Först diskuterar man på kontoret vem som kan passa för att utveckla den här produkten. Maria Westermark framhöll att: *”Den viktiga frågan är vilken leverantör man ska välja, vem passar för det här projektet, så det krävs egen kunskap om vad leverantören behöver kunna. Det är därför också viktigt att ha kunskap om vad leverantörerna kan.”* Hemtex tar in prover och priser från två eller tre leverantörer för att få en bild av prisläget.

När personalen på Hemtex kommit fram till vilka leverantörer som kan vara lämpliga, åker personal från Shanghaikontoret ut och pratar med dem. Detta kan ske innan produkten ens är formgiven. Hemtex kan då ställa frågor som: *Vad tror ni om vi gör så här? Eller rekommenderar ni oss att göra något annat?* Maria Westermark förklarade att leverantörerna ofta har andra kunder som har gjort snarlika produkter *”och då behöver man inte uppfinna hjulet en gång till”* utan då gör man vissa justeringar på dessa produkter. Under produktutvecklingsprocessen har Hemtex kontakt med leverantören i stort sett varje dag. Det kan handla om *”att diskutera allt från hur en kartong ska se ut, till vilken 'label' produkten ska ha”*.

Maria Westermark berättade att produktutvecklingsprocessen tar olika lång tid beroende på vilken produkt det är: *”Det kan gå fortare än ett år. Om det är tekniska funktioner, som ska utvecklas, så tar det längre tid. Om man måste göra en ny form så tar det ett halvår.”*

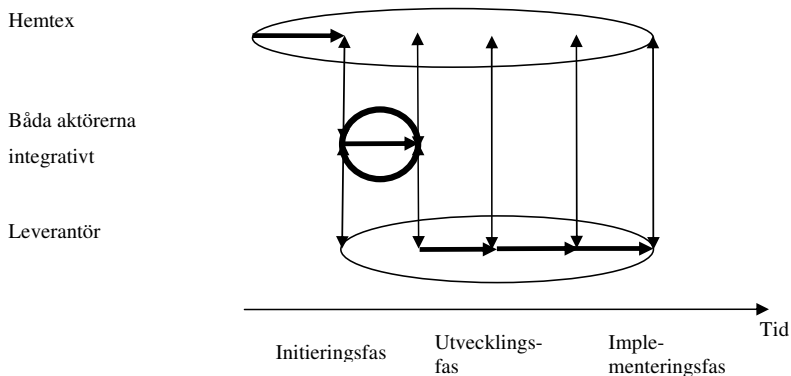
6.10.4. Aktivitetskedjor

I fallet kan två aktivitetskedjor urskiljas. Aktivitetskedja 1 börjar med att Hemtex initierar projektet. Därefter väljs en leverantör som kan vara en lämplig samarbetspartner. Efter detta besöker Hemtex denna leverantör och diskuterar produktutvecklingsprojektets genomförande. Om leverantören redan har utvecklat en liknande produkt kan Hemtex välja den. Aktivitetskedjan illustreras i figur 6.10.1.



Figur 6.10.1. Hemtex aktivitetskedja. Hemtex initierar ett produktutvecklingsprojekt. Därefter genomför Hemtex och en leverantör produktutvecklingsaktiviteter integrativt i leverantörens lokaler. Leverantören har redan utvecklat en passande produkt varför endast vissa justeringar behöver göras av leverantören.

Aktivitetskedja 2 börjar på samma sätt som aktivitetskedja 1 men i denna aktivitetskedja har leverantören inte någon färdigutvecklad produkt. Leverantören genomför de påföljande produktutvecklingsaktiviteterna i ett frånkopplat delprojekt. Interaktion mellan aktörerna sker i ett sådant fall ad hoc nästan var dag. Aktivitetskedjan åskådliggörs i figur 6.10.2.



Figur 6.10.2. Hemtex, aktivitetskedja 2. Hemtex initierar ett produktutvecklingsprojekt. Därefter genomför Hemtex och en utvald leverantör produktutvecklingsaktiviteter integrativt i leverantörens lokaler. Leverantören genomför de påföljande utvecklingsaktiviteterna som frånkopplade delprojekt där interaktion mellan aktörerna sker ad hoc nästan dagligen.

6.10.5. Egenskaper

EMV-handlarens egenskaper

Enligt Maria Westermark utvecklar företaget hela tiden sin egen produktutvecklingsförmåga och kunskap om vad som går att producera och inte. Maria Westermark poängterade vikten av att ha kunskap både om produktionsprocesser och om leverantörernas produktutvecklings- och produktionsförmåga. Till största delen kan den varumärkesstrategi som Hemtex tillämpar klassas som *me too*, det vill säga varor av hög kvalitet som efterliknar andra märkesvaror. Varje enskild produkts betydelse för sortimentet förefaller vara liten.

Leverantörens egenskaper

Vad gäller leverantörsutveckling letar Hemtex ständigt efter bra leverantörer samtidigt som företaget strävar efter att begränsa antalet. Hemtex arbetar med reaktiv, indirekt leverantörsutveckling

Relationens egenskaper

Att ha kunskap om leverantörernas förmåga är mycket viktigt och avgörande för att välja rätt leverantör för rätt uppgift. Hemtex har etablerat sig i Shanghai för att minska den kulturella och den geografiska distansen till leverantörerna. Även den tekniska distansen minskar i och med att kunskapen om leverantörernas produktionsprocesser ökar. Enligt intervjupersonen besöks leverantören i samband med att den involveras i produktutvecklingsprojektet och daglig kontakt hålls under dess genomförande. Sammantaget tolkas detta som att distansen minskar i och med att ett produktutvecklingssamarbete genomförs.

Produktutvecklingsprojektets egenskaper

Teknikens nyhetsgrad är inte hög. Som regel handlar det om att utveckla befintliga produkter. I vissa fall, som i aktivitetskedja 1, kan Hemtex be leverantören göra smärre förändringar på produkter som leverantören redan har utvecklat.

6.10.6. Studiens undersökningsfrågor

Val av samarbetspartner

Leverantören är alltid känd av Hemtex när den involveras i utvecklingsarbetet. Hemtex börjar aldrig diskutera att utveckla en ny produkt med ett företag om Hemtex inte redan känner företaget och vet att det kan klara Hemtex krav.

Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören

Merparten av produktutvecklingsaktiviteterna utförs av leverantören.

Tidpunkt för leverantörens involvering

Två eller tre leverantörer kontaktas när det finns en idé om vad som ska utvecklas men innan produkten är färdigspecificerad. När Hemtex kontaktar leverantörerna har Hemtex redan en idé om vilka egenskaper produkten ska ha men produkten är inte färdigspecificerad.

Utvecklingsaktiviteternas interaktivitet

Den slutliga specificeringen av produkten görs i ett samspel mellan Hemtex och leverantören. Leverantören kan då bidra med sitt kunnande i utvecklingsarbetet och därmed påverka produktens utformning. Aktiviteterna genomförs under daglig kontakt.

6.10.7. Propositioner Hemtex

<i>Proposition</i>	<i>Stöd/ ej stöd</i>	<i>Kommentar</i>
<i>Val av samarbetspartner</i>		
<i>Proposition 1.1 a</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.	Stöd	Hemtex genomför inte produktutvecklingssamarbete med oprövade leverantörer.
<i>Proposition 1.1 b</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.	Stöd	Hemtex etablering i Shanghai har bidragit till att minska distansen till leverantörerna. Den tekniska distansen begränsats genom att EMV-handlaren förser sig med kunskap om leverantörernas produktutvecklingsresurser. Daglig kontakt med leverantören torde också bidra till minskad distans.
<i>Proposition 1.1 c</i> EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.	Stöd	Hemtex väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med de leverantörer som Hemtex vet kontrollerar de resurser som krävs. Eftersom detta framställs som viktigt tolkas det här som att Hemtex saknar dessa resurser och därför söker de leverantörer som kan komplettera Hemtex i detta avseende..
<i>Proposition 1.2 a</i> EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.	Stöd	Hemtex lägger testorder hos intresserade leverantörer så att de ska kunna lära sig hur de ska arbeta.

<i>Proposition 1.2 b</i> EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej stöd	Hemtex genomför inte strategisk leverantörsutveckling.
<i>Proposition 1.2 c</i> EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.	Ej relevant	Intervjupersonen framhåller inte i klartext att produktutveckling ges strategisk betydelse i företaget.
<i>Proposition 1.2 d</i> EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.	Ej relevant	Enligt intervjupersonen finns det viss produktionskunskap inom företaget.
<i>Andel av utvecklingsarbetet som utförs av leverantören</i>		
<i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Stöd	En viss del av aktiviteterna genomförs gemensamt, men i princip genomför leverantören produktutvecklingsaktiviteter som ett frånkopplat delprojekt där interaktion med EMV-handlaren sker ad hoc. Av intervjun framgår det att Hemtex, med sin kunskap om marknadens krav, på nära håll övervakar de produktutvecklingsaktiviteter som leverantören genomför.
<i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.	Ej stöd	Vissa aktiviteter, dock ej merparten av dem, genomförs gemensamt av Hemtex och leverantören.
<i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.	Ej relevant.	Hemtex saknar en stor del av de resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsaktiviteter.
<i>Tidpunkt för involvering av leverantören</i>		
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.	Ej stöd	Leverantören involveras innan produkten är formgiven eller specificerad.

<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Hemtex involverar leverantören så tidigt som möjligt i aktivitetskedjan, ibland innan den är formgiven.
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.	Stöd	Hemtex har kunskap om vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören. Hemtex involverar leverantören så tidigt som möjligt i aktivitetskedjan, ibland innan produkten är formgiven.
<i>Utvecklingsaktiviteternas samordning</i>		
<i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.	Stöd	Hemtex samordnar sina produktutvecklingsaktiviteter med endast en leverantör. Det kan dock förekomma att EMV-handlaren anlitar externa formgivare, men det sker inte regelmässigt.
<i>Proposition 4.1 b</i> EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingssamarbetet inte kräver integrativ samordning.	Stöd	Under produktutvecklingssamarbetet genomför leverantörerna produktutvecklingsaktiviteterna som frånkopplade projekt där interaktion mellan aktörerna äger rum ad hoc dagligen.
<i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.	Stöd	Hemtex kan initiera ett utvecklingsprojekt integrativt tillsammans med en leverantör.
<i>Proposition 4.2 b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och eller som frånkopplade delprojekt.	Stöd	Det sker interaktion dagligen ad hoc mellan leverantören och Hemtex under hela resten av produktutvecklingssamarbetet.

<p><i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.</p>	<p>Stöd</p>	<p>Vissa aktiviteter genomförs integrativt. Det framgår dock inte av intervjun att produktutvecklingsprocessen skulle genomföras på annat sätt när det gäller strategiskt viktiga produkter än andra produkter.</p>
---	-------------	---

6.10.8. Kommentarer

Båda aktivitetskedjorna ger samma stöd åt propositionerna och det stöd de ger är förhållandevis stort. I aktivitetskedja 1 har leverantören redan innan produktutvecklingssamarbetet inletts utvecklat en produkt som kommer att vidareutvecklas för att passa Hemtex önskemål medan den i aktivitetskedja 2 får utveckla en helt ny produkt. Att de ger samma stöd åt propositionerna kan förklaras med att de genomförs på samma sätt under initieringsfasen och början av utvecklingsfasen och att propositionerna framför allt handlar om dessa faser.

Intervjupersonen betonade leverantörernas betydelse för Hemtex produktutveckling. Hon kan efterfråga deras förslag på vad som ska göras och hur det ska gå till. Hon framhävde vikten av att ha god kunskap om vilka resurser som krävs för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt och vilka leverantörer som kontrollerar dessa resurser. Hon poängterade också vikten av att begränsa antalet leverantörer dels för att kunna ha denna kunskap om dem och dels för att kunna bli stora kunder hos de kvarvarande leverantörerna. På så sätt skulle goda samarbetsrelationer kunna utvecklas.

7. Studiens resultat

I föregående kapitel presenterades beskrivningar av hur de olika EMV-handlarna genomför produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer. I varje enskild aktivitetskedja besvarades också undersökningsfrågorna och där undersöktes även om det fanns något stöd för propositionerna. I detta kapitel diskuteras det sammantagna stödet för varje proposition i den empiriska studien. Varje avsnitt motsvarar en undersökningsfråga och inleds med en tabell. I denna tabell sammanställs det stöd som finns för de olika propositionerna i fallbeskrivningarnas aktivitetskedjor. Därefter diskuteras på en övergripande nivå detta stöd.

7.1. Val av samarbetspartner

I tabell 7.1 nedan återfinns en sammanställning över vilket stöd de olika propositionerna rörande val av samarbetspartner fick i de olika aktivitetskedjorna. Varje propositions stöd kommenteras i den följande texten.

Tabell 7.1. Propositioner rörande val av samarbetspartner

<p>1.1 a EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.</p> <p>1.1 b EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.</p> <p>1.1 c EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.</p> <p>1.2 a EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.</p> <p>1.2 b EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.</p> <p>1.2 c EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.</p> <p>1.2 d EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.</p> <p>S = stöd, V= visst stöd, E= ej stöd, NA = ej relevant</p>								
Fall	Proposition	1.1a	1.1b	1.1c	1.2a	1.2b	1.2c	1.2d
Coop och X-tra		E	E	S	E	S	NA	NA
Änglamark		S	S	S	NA	S	S	NA
Moretime och Regal, aktivitetskedja 1		S	S	S	S	E	NA	S
Moretime och Regal, aktivitetskedja 2		S	S	S	S	E	NA	S
Montini produkter där leverantören ansvarar för hela aktivitetskedjan, aktivitetskedja 1		S	S	S	S	E	NA	S
Montini produkter där Ur & Penn utför de första produktutvecklingsaktiviteterna, aktivitetskedja 2		S	S	S	S	E	NA	S
Montini produkter där leverantören utvecklar en produkt på uppdrag av Ur & Penn 3		S	S	S	S	E	NA	S
Ähléns, aktivitetskedja 1		S	E	S	S	S	S	S
Ähléns, aktivitetskedja 2		S	E	S	S	S	S	S
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 1		E	E	S	NA	NA	NA	NA
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 2		E	E	S	NA	NA	NA	NA
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 3		S	E	S	NA	NA	NA	NA
Biltema cyklar, aktivitetskedja 4		S	S	S	NA	NA	NA	NA
Biltema bilreservdelar, aktivitetskedja 5		S	E	S	NA	NA	NA	NA

Soffor där Mio genomför aktivitetskedjan med en utvald leverantör, aktivitetskedja 1	S	S	S	S	S	S	NA
Soffor där Mio genomför aktivitetskedjan med en utvald leverantör, efter att ha undersökt andra alternativ, aktivitetskedja 2	S	S	S	S	S	S	NA
Soffor där Mio efter att ha undersökt andra alternativ, väljer att fortsätta samarbetet med av dessa leverantörer, aktivitetskedja 3	S	S	S	S	S	S	NA
Soffor där Mio uppdrar åt leverantörer att lämna in offert, aktivitetskedja 4.	S	S	S	S	S	S	NA
Produkter där Mio uppmanar en leverantör att lämna in ett förslag på möbel för matplatsen, aktivitetskedja 1	V	E	S	S	E	E	E
En leverantör tar initiativ och ger Mio förslag på möbler för matplatsen bland vilka Mio väljer, aktivitetskedja 2	V	E	S	S	E	E	E
Mio tar ansvar för hela produktutvecklingsprocessen, aktivitetskedja 3	S	S	S	S	E	E	E
Clas Ohlson produkter, aktivitetskedja 1	V	E	S	S	E	E	S
Clas Ohlson produkter, aktivitetskedja 2	V	E	S	S	E	E	S
IKEA produkter	S	E	S	NA	S	S	NA
Hemtex produkter, aktivitetskedja 1	S	S	S	S	E	NA	NA
Hemtex produkter, aktivitetskedja 2	S	S	S	S	E	NA	NA

Proposition 1.1 a EMV-handlare genomför produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer.

Denna proposition får stöd i många (19) av de beskrivna aktivitetskedjorna. Att EMV-handlarna väljer att samarbeta med befintliga leverantörer kan i vissa fall förklaras med att leverantörerna måste vara godkända enligt EMV-handlarnas egna regler. Denna godkännandeprocess kan vara resurskrävande vilket kan vara en anledning för EMV-handlarna att vända sig till redan etablerade och godkända leverantörer. En annan förklaring är att flera EMV-handlare tillämpar en strategi som innebär att företaget ska begränsa antalet leverantörer för att hålla nere de kostnader som är förenade med att söka nya leverantörer och hantera leverantörsrelationer.

I några fall tycks EMV-handlaren mena att det är oväsentligt huruvida det redan finns en upparbetad relation eller ej till den aktör med vilken produktutvecklingssamarbete genomförs. I dessa fall väljer EMV-handlaren gärna att samarbeta med en inte tidigare känd leverantör. Detta gäller vid utveckling av produkter under Coops varumärken, Coop och X-tra. Även Biltemas generella beskrivning av hur utvecklingssamarbeten (aktivitetskedjorna 1,2 och 3) genomförs visar att företaget i dessa fall inte prioriterar sådana leverantörer till vilka det redan finns en pågående relation. Detsamma gäller i vissa fall vid utveckling av möbler för Mio matplatsen (aktivitetskedja 1 och 2).

Att EMV-handlarna i dessa fall är öppna för att samarbeta med företag till vilka det ännu inte finns någon relation kan förklaras med att det inte handlar om strategiska produkter samt att det kan vara ett sätt att finna och pröva nya samarbetspartners. Under intervjun med EMV-ansvarig på Coop framgick det att när det gällde varumärkena Coop och X-tra kunde EMV-handlarens tidigare erfarenheter av existerande leverantörer vara en anledning till att *inte* anlita den. I dessa fall hade EMV-handlaren funnit att leverantörens insats inte hade varit tillfredsställande, varför den i fortsättningen valde någon annan leverantör i stället.

***Proposition 1.1 b* EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna.**

Geografiska och kulturella distanser tycks vara de distanser som orsakar störst problem. Många av de studerade företagens leverantörer finns i Asien och därmed finns en geografisk och kulturell distans mellan EMV-handlarna och leverantörerna. Den geografiska distansen överbyggs delvis med tekniska hjälpmedel som telefon, e-post, flyg, men detta tycks inte lösa problemen helt. En aktivitetskedja där problemen framstår särskilt tydligt är Åhléns produktutvecklingsprocess. Informationen passerar via flera aktörer på sin väg mellan Åhléns formgivare och leverantören i Kina. Hos en annan EMV-handlare verkar det dock som om problemet med geografisk distans uppvägs av att den sociala distansen är liten (Ur & Penn Motnini). För att minska de problem som geografisk och kulturell distans ger upphov till har vissa EMV-handlare (IKEA, Clas Ohlson och Hemtex) etablerat egna dotterbolag i leverantörsländerna och anställt inhemsk personal där. Trots det tycks det inte finnas något i beskrivningarna som talar för att distanserna i dessa relationer skulle vara små.

När det gäller produktutvecklingssamarbete under varumärket Änglamark, Ur & Penns egna varumärken, och en del av Mios soffor och matplatsmöbler har det framkommit att det finns ett stort förtroende mellan aktörerna. I dessa fall har intervjupersonerna uttryckligen förklarat vikten av tidigare erfarenheter av att ha samarbetat med de aktuella leverantörerna (Änglamark, Ur & Penn) och att man kan kommunicera med varandra (Montini, Mio soffor och matplatsmöbler). I dessa fall har det framkommit att EMV-handlaren har samarbetat med sina respektive leverantörer vid ett flertal tillfällen och då fått tillgång till leverantörens produktutvecklingskompetens. Genomförandet av dessa samarbeten kan ha bidragit till att minska distanserna och öka förtroendet mellan aktörerna.

Det framgår tydligt att flera EMV-handlare genomför produktutvecklingssamarbete även tillsammans med leverantörer till vilka distansen är delvis stor. Det handlar både om stor kulturell distans (Åhléns och Montinis samarbete med kinesiska leverantörer) och stor geografisk distans, (t ex Åhléns samarbete med Kina via både inköpare och ”merchants”) som inte fullt ut kunnat överbryggas med modern teknik.

I flera fall väljer EMV-handlaren att samarbeta med leverantörer till vilka det inte redan finns en etablerad relation (se proposition 1.1.a). Man kan i dessa fall dra slutsatsen att EMV-handlarens anser att graden av förtroende och distans i relationen saknar betydelse för produktutvecklingssamarbetets genomförande. En förklaring till detta kan vara att produktutvecklingssamarbetet inte ställer krav på att aktörerna delar företagskänslig information med varandra. I ett sådant fall borde risken att känslig information skulle komma den andra parten till del vara liten och det skulle därför ha mindre betydelse om aktörerna har utvecklat något förtroende till varandra eller ej. Ytterligare en förklaring till att företagen genomför produktutvecklingssamarbete inom relationer där det föreligger en stor distans mellan aktörerna, kan vara att det är leverantören som utför huvuddelen av utvecklingsaktiviteterna (t ex Coop och X-tra, Biltema aktivitetskedja 1-3 och Clas Ohlson). Interaktionen mellan aktörerna vid denna typ av produktutveckling kan vara mycket begränsad och en stor del av ansvaret för produktutvecklingen ligger hos leverantören. I sådana fall kan det räcka med endast en begränsad interaktion mellan aktörerna efter det att produkterna har specificerats. Om aktörerna inte behöver interagera annat än under ett fåtal kortvariga tillfällen, borde det inte föreligga något stort behov av en liten distans mellan aktörerna.

Proposition 1.1 c EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.

Inte förvånande får denna proposition stöd i samtliga fall. Alla intervjupersoner, utom de på IKEA och Hemtex, har under intervjuerna hävdad att det är leverantörerna som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra produktutveckling. Dessa resurser kan därför antas vara "icke liknande" dem som EMV-handlaren kontrollerar och komplettera dessa. Även IKEA och Hemtex väljer att samarbeta med leverantörer vars resurser kompletterar det egna företagets. Andra resurser som enligt flera intervjupersoner är viktiga för valet av leverantör är leverantörens kundrelationer och leverantörsrelationer.

Proposition 1.2 a EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, väljer att genomföra reaktiv leverantörsutveckling.

Enligt intervjuerna tillämpar samtliga i studien ingående EMV-handlare någon form av leverantörsutveckling, vanligen reaktiv leverantörsutveckling. I flertalet aktivitetskedjor (18 st) byter inte EMV-handlarna leverantör så snart det uppstår problem, utan att de påtalar de problem som finns för leverantören och förklarar vad de förväntar sig av den. Först om leverantören efter detta inte uppfyller EMV-handlarens krav, byter EMV-handlaren leverantör. Endast i Coop och X-tras aktivitetskedja saknar denna proposition stöd. Om en leverantör inte visar sig uppfylla Coops krav, väljer Coop en annan leverantör nästa gång ett produktutvecklingssamarbete är aktuellt. Anledningen till det är att om en leverantör har visat att den inte klarar Coops krav är det mer intressant för Coop att pröva en annan leverantör som kan förväntas göra det i stället för att försöka förmå en leverantör att förbättra sina prestationer. I sju aktivitetskedjor saknar propositionen relevans. Detta beror i ett fall (Änglamark) på att det över huvud taget inte kan bli aktuellt att samarbeta med en leverantör som inte redan har visat att den uppfyller ställda krav. I de övriga fallen ber det på att det är en annan aktör som ansvarar för leverantörsutvecklingen.

Proposition 1.2 b EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.

Flera EMV-handlare (Coop, Åhléns, Mio soffor och IKEA) arbetar med strategisk leverantörsutveckling. De gör det för att deras redan goda leverantörer ska bli än bättre och för att de vill försäkra sig om tillgång till goda leverantörer även i framtiden.

Proposition 1.2 c EMV-handlare, som anser att produktutveckling har strategisk betydelse, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling.

Några intervjupersoner uttryckte spontant att det är viktigt att arbeta med produktutveckling. I Coops fall menade intervjupersonen att produktutveckling var prioriterat när det gäller varumärket Änglamark, som företaget betraktar som ett prestigevarumärke. Även intervjupersonerna på Åhléns, Mio, Clas Ohlson, IKEA och Hemtex förklarade att produktutveckling är viktigt. Av dessa är det dock endast Coop, när det gäller leverantörer av märket Änglamark, Åhléns, Mio vad gäller leverantörer av soffor samt IKEA som arbetar med strategisk leverantörsutveckling. Att genomföra strategisk leverantörsutveckling innebär att köparen sätter sig in i leverantörens produktionsanläggning för att kunna ge adekvata åtgärdsförslag. Denna aktivitet ställer krav på köparföretagets resurser vad gäller både förmåga och tid, vilket kan förklara varför flera EMV-handlare avstår från att genomföra strategisk leverantörsutveckling, trots att de anser att produktutveckling är av stor betydelse för alla eller en viss typ av företagets produkter.

Proposition 1.2 d EMV-handlare som genomför leverantörsutveckling, men anser sig sakna produktionskunskap, väljer att tillämpa indirekt leverantörsutveckling.

Det finns stöd för denna proposition i intervjuerna med de EMV-handlare som anser sig sakna produktionskunskap (Ur & Penn, Åhléns, Mio matplatsen och Clas Ohlson). Av intervjuerna framgår det, att om leverantören inte uppfyller EMV-handlaren krav, så fordrar EMV-handlaren att den genomför de förändringar som krävs för att göra det. Detta innebär att EMV-handlaren utövar ett tryck på leverantören att göra detta. EMV-handlaren deltar således inte aktivt i arbetet med att utveckla leverantörens förmåga. Hur denna utveckling ska gå till överlåter EMV-handlaren åt leverantören att själv avgöra.

Övriga EMV-handlare, inklusive Mio soffor, menar att det finns produktionskunskap inom organisationen varför propositionen inte är relevant i dessa fall.

Sammanfattande kommentar

EMV-handlare liksom tillverkningsföretag väljer i många fall att genomföra produktutvecklingssamarbete tillsammans med leverantörer med vilka de redan har en etablerad relation. De kan även vara intresserade av att pröva nya leverantörer och välja att samarbeta med tidigare oprövade leverantörer. De EMV-handlare som ingick i studien

strävade ofta efter att kunna samarbeta med befintliga leverantörer och valde därför att uppmana dem att utveckla sina förmågor i de fall de inte nådde upp till EMV-handlarens kravnivå. Med IKEA som undantag arbetade inga av EMV-handlarna med strategisk leverantörsutveckling. Detta kan antagligen förklaras med att de saknar de resurser som krävs för att kunna göra detta och att alternativa leverantörer, som på ett bra sätt kan ersätta den leverantör som inte kan tillgodose kraven, står till buds.

7.2. Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören

I tabell 7.2 nedan sammanfattas vilket stöd de olika propositionerna fick i de olika aktivitetsskedjorna i kapitel 6 rörande hur stor andel av produktutvecklingsaktiviteterna som utförs av EMV-handlarens leverantör. Varje propositions stöd kommenteras i den följande texten. Avsnittet avslutas med en sammanfattande kommentar.

Tabell 7.2. Propositioner rörande hur stor andel av produktutvecklingsarbetet som utförs av leverantörerna

<p><i>Proposition 2.1</i> EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.</p> <p><i>Proposition 2.2</i> EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.</p> <p><i>Proposition 2.3</i> EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.</p> <p>S= stöd, V = visst stöd, E= ej stöd, NA = ej relevant</p>				
Fall	Proposition	2.1	2.2	2.3
Coop och X-tra		S	E	NA
Änglamark		NA	S	NA
Moretime och Regal, aktivitetsskedja 1		S	E	NA
Moretime och Regal, aktivitetsskedja 2		S	E	NA
Montini produkter där leverantören ansvarar för hela aktivitetsskedjan, aktivitetsskedjan 1		S	E	NA
Montini produkter där Ur & Penn utför de första produktutvecklingsaktiviteterna, aktivitetsskedja 2		S	E	NA
Montini produkter där leverantören utvecklar en produkt på uppdrag av Ur & Penn, aktivitetsskedja 3		S	E	NA

Ählens, aktivitetskedja 1	S	NA	NA
Ählens, aktivitetskedja 2	S	NA	NA
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 1	S	NA	NA
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 2	S	NA	NA
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 3	S	NA	NA
Biltema cyklar, aktivitetskedja 4	NA	S	NA
Biltema bilreservdelar, aktivitetskedja 5	S	NA	NA
Soffor där MIO genomför aktivitetskedjan med en utvald leverantör, aktivitetskedja 1	S	E	NA
Soffor där MIO genomför aktivitetskedjan med en utvald leverantör, efter att ha undersökt andra alternativ, aktivitetskedja 2	S	E	NA
Soffor där MIO efter att ha undersökt andra alternativ, väljer att fortsätta samarbetet med av dessa leverantörer, aktivitetskedja 3	S	E	NA
Soffor där MIO uppdrar åt leverantörer att lämna in offert, aktivitetskedja 4	S	E	NA
Produkter där Mio uppmanar en leverantör att lämna in ett förslag på möbel för matplatsen, aktivitetskedja 1	S	E	NA
En leverantör tar initiativ och ger Mio förslag på möbler för matplatsen bland vilka Mio väljer, aktivitetskedja 2	S	E	NA
Mio tar ansvar för hela produktutvecklingsprocessen, aktivitetskedja 3	V	E	NA
Clas Ohlson produkter, aktivitetskedja 1	S	E	NA
Clas Ohlson produkter, aktivitetskedja 2	S	E	Na
IKEA produkter	V	V	V
Hemtex produkter, aktivitetskedja 1	S	E	NA
Hemtex produkter, aktivitetskedja 2	S	E	NA

Proposition 2.1 EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att det är leverantören som kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa.

Denna proposition får stöd, eller ”visst stöd” i samtliga aktivitetskedjor där den är relevant. Detta är inte förvånande. Anledningen till att EMV-handlaren väljer att genomföra produktutvecklingen i samarbete med en leverantör kan förmodas vara att den, i förhållande

till EMV-handlaren, kontrollerar icke liknande resurser. När sådana resurser krävs för att utveckla den nya produkten torde det vara naturligt att leverantören, också genomför de aktiviteter som den har resurser att genomföra. Detta har också att göra med vilka strategier respektive företag har. För varje aktör torde det vara av störst intresse att utföra sådana aktiviteter som stöds av den egna strategin och kan bidra till att utveckla den.

I fallbeskrivningen rörande Mio matplats, aktivitetskedja 3 (där Mio utvecklar en matplatsmöbel och ansvarar för produktutvecklingsprojektets genomförande) framställs det som om leverantören, tillsammans med sin leverantör, har resurser att genomföra en större del av formgivningsaktiviteterna. Trots det väljer EMV-handlaren att genomföra aktiviteterna i initieringsskedet utan att involvera leverantören. Detta kan bero på att EMV-handlaren finner det angeläget att vänta med att involvera en leverantör tills det står klart vilka krav den måste uppfylla. När leverantören väl har involverats är det EMV-handlaren som samordnar samtliga inblandade aktörers aktiviteter. På så sätt har EMV-handlaren kontroll över hela aktivitetskedjan.

Det framgår av fallbeskrivningen att även IKEA och Hentex styr leverantörernas produktutvecklingsaktiviteter trots att leverantörerna kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dem.

I fallen Änglamark och Biltema 4 (cyklar) saknar propositionen relevans eftersom leverantörerna i dessa fall inte fullt ut kontrollerar de resurser som krävs. I de övriga fallen kan man således finna stöd för propositionen.

Proposition 2.2 EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna gemensamt med leverantören, om EMV-handlaren anser att var och en av dem kontrollerar icke liknande resurser vilka krävs för att genomföra dessa.

Denna proposition får stöd i två (2) aktivitetskedjor, Änglamark och Biltema cyklar (aktivitetskedja 4) som till stor del utförs integrativt. När det gäller de övriga aktivitetskedjorna, där propositionen är relevant, är det endast en mindre del av aktiviteterna som genomförs på ett integrativt sätt. I två aktivitetskedjor saknar propositionen relevans. Detta gäller Åhléns båda aktivitetskedjor samt Biltemas alla aktivitetskedjor utom aktivitetskedja 4 (cyklar). Propositionen saknar relevans i dessa aktivitetskedjor (Åhléns och

Biltemas 1-3 samt 5) trots att EMV-handlaren och leverantörerna kontrollerar ”icke liknande” resurser. Inga av de aktiviteter som utförs kräver dock att dessa ”icke liknande” resurser aktiveras samtidigt. Detta kan i dessa fall förklara varför inga aktiviteter, enligt intervjuerna, genomförs gemensamt, utan att båda aktörerna genomför dem var för sig.

Proposition 2.3 EMV-handlaren väljer att själv genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa.

IKEA produkter är den enda aktivitetsskedja i studien där EMV-handlaren kan antas kontrollera de resurser som krävs för att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna. IKEA utför också en stor del av produktutvecklingsaktiviteterna utan att involvera leverantören i aktivitetsskedjan och därefter genomförs en del av utvecklingsaktiviteterna integrativt. Aktiviteterna under den senare delen av utvecklingsfasen och under implementeringsfasen genomförs dock framför allt av leverantören under interaktion ad hoc med IKEA. En stor del av de produktutvecklingsaktiviteter som krävs utförs således av leverantören. I de övriga fallen är propositionen inte relevant eftersom EMV-handlarna inte anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna.

7.2.1. Sammanfattande kommentar

Avsikten med dessa propositioner var att få en bild av vem som genomför merparten av utvecklingsaktiviteterna, EMV-handlaren eller leverantören. I litteraturstudien hävdades att den aktör som genomför merparten av aktiviteterna också är den som tar ansvar för produktutvecklingsprojektets genomförande. Så tycks dock inte vara fallet.

Fallbeskrivningarna antyder att EMV-handlaren i vissa aktivitetsskedjor tar ansvar för produktutvecklingsprojektets genomförande. Detta ansvar visar sig dock inte i att EMV-handlaren genomför en stor del av produktutvecklingsaktiviteterna utan snarare i att den initierar produktutvecklingsprojektet och därefter samordnar aktiviteterna genom att interagera - i vissa fall integrativt - med leverantören vid upprepade tillfällen. Änglamark, Biltema cyklar, aktivitetsskedja 4, Mio matplatsen, aktivitetsskedja 3, IKEAs samt Hemtex aktivitetsskedjor är exempel på detta.

I andra aktivitetsskedjor är EMV-handlaren bara intresserad av slutresultatet. Exempel på detta ser vi i fallet X-tra och Coop, samtliga aktivitetsskedjor hos Ur & Penn, Biltema

aktivitetskedjorna 1-3, Mio matplatsen aktivitetskedja 2, Clas Ohlson. I dessa fall tycks EMV-handlaren genomföra färre aktiviteter och överlåta åt leverantören att genomföra produktutvecklingsprocessen på sätt som den finner det lämpligt. EMV-handlaren verkar i dessa aktivitetskedjor inta en mer aktiv roll först när produkten är utvecklad och ska godkännas. I ett fall, Biltema bilreservdelar, överlåter EMV-handlaren även detta åt leverantören. I detta fall kan man hävda att EMV-handlaren överlåter hela ansvaret för produktutvecklingsprojektet till leverantören.

7.3. Tidpunkt för involvering av leverantören

Av tabell 7.3 nedan framgår det vilket stöd de olika propositionerna fick i de olika aktivitetskedjorna i kapitel 6 rörande i vilket skede av produktutvecklingsprocessen som leverantören involveras. Dessa stöd kommenteras därefter. Avsnittet avslutas med en sammanfattande kommentar.

Tabell 7.3. Propositioner rörande vid vilken tidpunkt leverantören involveras i aktivitetskedjan.

<i>Tidpunkt för involvering av leverantören</i>				
<i>Proposition 3.1</i> EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.				
<i>Proposition 3.2</i> EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.				
<i>Proposition 3.3</i> EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.				
S= stöd, V = visst stöd, E= ej stöd, NA = ej relevant				
Fall	Proposition	3.1	3.2	3.3
Coop och X-tra		S	S	S
Änglamark		S	S	S
Moretime och Regal, aktivitetskedja 1		S	S	S
Moretime och Regal, aktivitetskedja 2		S	S	S
Montini produkter där leverantören ansvarar för hela aktivitetskedjan, aktivitetskedjan 1		S	S	S
Montini produkter där Ur & Penn utför de första produktutvecklingsaktiviteterna, aktivitetskedja 2		S	S	S

Montini produkter där leverantören utvecklar en produkt på uppdrag av Ur & Penn, aktivitetskedja 3	S	S	S
Ähléns, aktivitetskedja 1	S	NA	S
Ähléns, aktivitetskedja 2	S	NA	E
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 1	S	S	S
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 2	S	S	S
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 3	S	S	S
Biltema cyklar, aktivitetskedja 4	S	NA	NA
Biltema bilreservdelar, aktivitetskedja 5	S	S	S
Soffor där MIO genomför aktivitetskedjan med en utvald leverantör, aktivitetskedja 1	E	S	S
Soffor där MIO genomför aktivitetskedjan med en utvald leverantör, efter att ha undersökt andra alternativ, aktivitetskedja 2	E	S	S
Soffor där MIO efter att ha undersökt andra alternativ, väljer att fortsätta samarbetet med av dessa leverantörer, aktivitetskedja 3	E	E	E
Soffor där MIO uppdrar åt leverantörer att lämna in offert, aktivitetskedja 4	E	S	S
Produkter där Mio uppmanar en leverantör att lämna in ett förslag på möbel för matplatsen, aktivitetskedja 1	S	S	S
En leverantör tar initiativ och ger Mio förslag på möbler för matplatsen bland vilka Mio väljer, aktivitetskedja 2	E	S	S
Mio tar ansvar för hela produktutvecklingsprocessen, aktivitetskedja 3	S	E	E
Clas Ohlson produkter, aktivitetskedja 1	S	S	S
Clas Ohlson produkter, aktivitetskedja 2	S	S	S
IKEA produkter	E	NA	E
Hemtex produkter, aktivitetskedja 1	E	S	S
Hemtex produkter, aktivitetskedja 2	E	S	S

Proposition 3.1 EMV-handlare, väljer att vänta så länge som möjligt med att involvera leverantören i produktutvecklingsprocessen.

Av proposition 1.1 c ovan framgår det att de EMV-handlare som ingår denna studie har valt att utveckla produkter i samarbete med en leverantör, på grund av att denna kontrollerar

resurser som är ”icke liknande” dem som EMV-handlaren själv kontrollerar. EMV-handlarna anser sig således inte kontrollera alla de resurser som krävs för att genomföra samtliga produktutvecklingsaktiviteter. Att EMV-handlarna involverar leverantörerna kan således antas bero på att deras resurser krävs för att de nödvändiga produktutvecklingsaktiviteterna ska kunna utföras. Om EMV-handlaren saknar resurser att genomföra de aktiviteter som krävs i en aktivitetskedja måste den involvera en aktör som kontrollerar sådana resurser. Detta betyder att även när en EMV-handlare väntar så länge som möjligt med att involvera leverantören kan denna involvering ske redan i initieringsskedet. Så går det till i många av de identifierade aktivitetskedjorna.

I vissa aktivitetskedjor involverar EMV-handlarna leverantörerna tidigare än de egentligen skulle behöva göra. Dessa aktivitetskedjor ger således inte stöd åt propositionen. Aktivitetskedjan för IKEA produkter är ett exempel på detta. IKEA är en EMV-handlare som inom den egna organisationen kontrollerar en stor andel av de resurser som krävs för att genomföra produktutvecklingsaktiviteter. IKEA borde således kunna vänta med att involvera leverantören till ett senare skede i processen. Trots detta väljer IKEA att involvera leverantören så snart formgivningen är klar. Detta kan förklaras med att EMV-handlaren anser att det är mer betydelsefullt att kontrollera processen än att undvika de kostnader som uppstår till följd av interaktionen mellan aktörerna under utvecklingsprojektets genomförande. En annan förklaring är att IKEA genom att involvera leverantören tidigare får större möjlighet att ta del av leverantörens erfarenhet och andra resurser, vilket kan komma produktutvecklingsprocessen till gagn. Det finns fler exempel på aktivitetskedjor där leverantören av samma skäl involveras tidigare än den egentligen skulle behöva göra. Dessa aktivitetskedjor är Mio soffor, samtliga aktivitetskedjor, Mio matplatsen, aktivitetskedja 2 samt Hemtex.

Proposition 3.2 EMV-handlare, som anser sig sakna erforderlig produkt- och processteknologi för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.

Propositionen får stöd i alla de fall där EMV-handlaren saknar resurser att utföra de aktiviteter som krävs vid initiering av projektet, vilket omfattar huvuddelen av de fall som ingår i studien. Detta är naturligt eftersom avsaknaden av dessa resurser måste vara ett allvarligt hinder för att initiera ett produktutvecklingsprojekt.

I några fall (Moretime, Regal och Montini) har EMV-handlarna inte för avsikt att, annat än i undantagsfall, genomföra formgivningsaktiviteter. Om EMV-handlaren inte anlitar en extern formgivare kommer dessa aktiviteter att utföras av leverantören, integrativt av EMV-handlaren och leverantören eller med interaktion ad hoc med leverantören. Alla dessa alternativa sätt innebär dock att leverantören involveras tidigt i produktutvecklingsprocessen.

Av intervjuerna framgår det också att de EMV-handlare som har egen förmåga att utveckla specifikationer för nya produkter (Åhléns, Biltema, aktivitetskedja 4 cyklar, och IKEA) väljer att involvera leverantören efter det att specifikationen är klar.

I flera fall (Montini aktivitetskedja 1, 2 och 3, Mio samtliga aktivitetskedjor, Clas Ohlson) utför leverantören eller en formgivare, formgivningsaktiviteter och i fallen Montini utförs dessa aktiviteter integrativt, i gemensamma lokaler, tillsammans med EMV-handlaren.

I flera fall (Montini och Regal aktivitetskedja 1, Biltema aktivitetskedja 1, Mio soffor, Mio matplatsen och Hemtex) väljer EMV-handlaren att ta del av en av leverantören redan påbörjad eller genomförd aktivitetskedja. Detta innebär att EMV-handlaren väljer ut en vara för att skapa sitt sortiment. När så sker är det leverantörens produktutvecklingsprocess som är central. Köparens aktiviteter liknar i dessa fall mer de för detaljhandelsföretag typiska aktiviteterna att "välja ut" produkter med begäran om vissa justeringar, än utvecklingsaktiviteter som har att göra med att förändra resurser. I dessa fall handlar det således mer om att "välja ut" produkten än om att involvera leverantören i EMV-handlaren produktutvecklingsprocess.

Proposition 3.3 EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen.

Intervjuerna indikerar att EMV-handlare, vilka anser sig sakna de nödvändiga resurserna, i stor utsträckning involverar leverantörerna tidigt i aktivitetskedjan. Här är det intressant att notera att i några fall (Coop och X-tra, Biltema generella produkter 1-3, Mio matplatsen 1) involveras leverantörerna långt tidigare än inför det slutliga valet av leverantör. I dessa fall involverar EMV-handlaren inledningsvis två eller flera leverantörer i utvecklingsprojektet och låter dessa utveckla produkter parallellt, det vill säga var och en på sitt håll. I ett sent skede av

utvecklingsprocessen får de sedan konkurrera om att leverera den produkt som EMV-handlaren till slut bestämmer sig för.

7.3.1. Sammanfattande kommentarer

Propositionerna rörande tidpunkten för leverantörernas involvering får i allmänhet stöd i de olika aktivitetskedjorna. Det finns dock en tendens att vissa EMV-handlare som själva tar ett stort ansvar för produktutvecklingsprocessen också väljer att involvera leverantören tidigare än vad den egentligen skulle behöva göra. De gör på detta vis för att på ett tidigt stadium i aktivitetskedjan få så stor nytta som möjligt av leverantörens erfarenheter och andra förmågor. Detta tolkas som att EMV-handlarna i dessa fall bedömer att den nytta som detta ger överväger de samordningskostnader som ett utökat samarbete kan medföra.

7.4. Utvecklingsaktiviteternas samordning

I tabell 7.4 nedan sammanfattas propositionernas stöd rörande utvecklingsaktiviteternas samordning i de olika aktivitetskedjorna. Avsnittet fortsätter därefter med att stödet för varje proposition diskuteras på en generell nivå. Avsnittet avslutas med en sammanfattande kommentar.

Tabell 7.4. Propositioner rörande utvecklingsaktiviteternas samordning

<p><i>Proposition 4.1 a</i> EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.</p> <p><i>Proposition 4.1 b</i> EMV -handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt, om produktutvecklingsarbetet inte kräver integrativ samordning.</p> <p><i>Proposition 4.2 a</i> Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.</p> <p><i>Proposition 4.2 b</i> EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som frånkopplade delprojekt.</p> <p><i>Proposition 4.3</i> EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.</p> <p>S= stöd, V = visst stöd, E= ej stöd, NA = ej relevant</p>						
Fall	Proposition	4.1a	4.1b	4.2a	4.2b	4.3
Coop och X-tra		E	S	E	NA	NA
Änglamark		E	E	S	E	S
Moretime och Regal, aktivitetskedja 1		S	S	E	NA	NA
Moretime och Regal, aktivitetskedja 2		S	S	E	NA	NA
Montini produkter där leverantören ansvarar för hela aktivitetskedjan, aktivitetskedja 1		S	S	S	S	NA
Montini produkter där Ur & Penn utför de första produktutvecklingsaktiviteterna, aktivitetskedja 2		S	S	E	NA	NA
Montini produkter där leverantören utvecklar en produkt på uppdrag av Ur & Penn, aktivitetskedja 3		S	S	E	NA	NA
Ähléns, aktivitetskedja 1		S	S	E	NA	E
Ähléns, aktivitetskedja 2		S	S	E	NA	E
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 1		S	S	E	NA	NA
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 2		E	S	E	NA	NA
Biltema generella produkter, aktivitetskedja 3		S	S	E	NA	NA
Biltema cyklar, aktivitetskedja 4		S	S	E	NA	E
Biltema bilreservdelar, aktivitetskedja 5		S	S	E	NA	NA
Soffor där Mio genomför aktivitetskedjan med en utvald leverantör, aktivitetskedja 1		S	S	E	NA	NA

Soffor där Mio genomför aktivitetskedjan med en utvald leverantör, efter att ha undersökt andra alternativ, aktivitetskedja 2	E	S	E	NA	NA
Soffor där Mio efter att ha undersökt andra alternativ, väljer att fortsätta samarbetet med av dessa leverantörer, aktivitetskedja 3	E	S	E	NA	NA
Soffor där Mio uppdrar åt leverantörer att lämna in offert, aktivitetskedja 4.	E	S	E	NA	NA
Produkter där Mio uppmanar en leverantör att lämna in ett förslag på möbel för matplatsen, aktivitetskedja 1	E	S	S	S	NA
En leverantör tar initiativ och ger Mio förslag på möbler för matplatsen bland vilka Mio väljer, aktivitetskedja 2	E	S	S	S	NA
Mio tar ansvar för hela produktutvecklingsprocessen, aktivitetskedja 3	E	S	E	NA	S
Clas Ohlson produkter, aktivitetskedja 1	E	S	ES	NA	NA
Clas Ohlson produkter, aktivitetskedja 2	E	S	S	S	NA
IKEA produkter	S	S	E	NA	NA
Hemtex produkter, aktivitetskedja 1	S	S	S	S	E
Hemtex produkter, aktivitetskedja 2	S	S	S	S	E

Proposition 4.1 a EMV-handlaren samordnar de egna produktutvecklingsaktiviteterna med endast en leverantör.

Av intervjuerna har det framgått att inte bara leverantörens utan att även andra aktörers aktiviteter samordnas, men att det inte alltid är EMV-handlaren som ansvarar för denna samordning. I fallet Mio matplatsen 3 sker en samordning mellan leverantören (Skeneföretaget) och leverantörens leverantör (fabriken i Kina). Det framgår av beskrivningen att det var leverantören som ansvarade för denna samordning. I fallet Montini (Aktivitetskedja 3) utvecklas ett ”set” så att bijouterier ska matcha en befintlig klocka. Samordningen omfattar packning och leverans och det är klocktillverkaren som ansvar för denna samordning.

I vissa fall (t ex Coop och X-tra, Mio samt Clas Ohlson) är flera konkurrerande leverantörer involverade i produktutvecklingsprocessen. I dessa fall samordnas flera leverantörers aktiviteter med EMV-handlarens, men de samordnas inte inbördes.

Flera intervjupersoner har poängterat vikten av att skapa ett attraktivt sortiment. De produkter som EMV-handlaren utvecklar formar tillsammans dess sortiment. För att nå framgång med att skapa detta attraktiva sortiment, kan man anta att det krävs en viss samordning mellan olika leverantörers produktutvecklingsaktiviteter. Detta kan innebära att EMV-handlarna finner det angeläget att samordna de olika leverantörernas produktutvecklingsaktiviteter med varandra. I ett sådant fall kan ”sortimentet” betraktas som ”en produkt” som utvecklas. Denna aspekt beskrevs bland annat av intervjupersonen på Åhléns. Hon förklarade att det var viktigt att produkternas färger matchade varandra; inte bara de produkter som i nuläget fanns i sortimentet utan de skulle passa ihop även med de produkter som marknadsförts i butikerna under tidigare säsonger.

I flera fall (Änglamark, Åhléns och Mio) anlitar eller samarbetar EMV-handlaren även med andra aktörer än leverantörerna för att genomföra produktutvecklingsprocessen. Formgivare och prototyp tillverkare är exempel på sådana aktörer. Även deras aktiviteter behöver samordnas med EMV-handlarens och leverantörens. Dessa aktörer är inte leverantörer av de produkter som utvecklas utan de är leverantörer av speciella tjänster som hos andra EMV-handlare kan omfattas av den egna organisationen eller som tillhandahålls av leverantören. Detta visar på vikten av att tydliggöra hur en aktör definieras. Enligt diskussionen i referensramen kan en aktör utgöras av en grupp av flera företag. Enligt detta synsätt kan till exempel EMV-handlaren tillsammans med sina formgivare betraktas som en ”aktör” och leverantören tillsammans med prototyp tillverkaren kan betraktas som en annan aktör.

Slutsatsen är dock att EMV-handlarna ofta har att samordna flera aktörers produktutvecklingsaktiviteter. Dessa aktörer är förutom leverantören (av varan) ofta en eller flera leverantörer av tjänster.

Proposition 4.1 b EMV-handlare väljer att samordna utvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som fränkopplade delprojekt, om produktutvecklingsarbetet inte kräver integrativ samordning.

Det finns stöd för denna proposition i samtliga fall utom i fallet Änglamark, där samarbetet beskrivs av intervjupersonen på ett sätt som pekar på att det genomförs på ett integrativt sätt. I fallen Coop och X-tra, Åhléns samt Billema bilreservdelar, aktivitetskedja 5, genomförs produktutvecklingsaktiviteterna som fränkopplade delprojekt av leverantörerna. I det första

fallet sköts interaktionen via en hemsida. Kommunikationen där innebär att leverantörerna ställer frågor och Coop svarar. Vad gäller Åhléns, förekommer sällan personliga möten mellan Åhléns formgivare och deras leverantörer. Den interaktion som äger rum sker per e-post och då via inköpare och *merchants*. I fallet Biltema bilreservdelar, aktivitetskedja 5, förekommer ingen interaktion mellan EMV-handlare och leverantör, utom i samband med att Biltema godkänner initieringen av projektet och att Biltema får vetskap om att produkten är färdigutvecklad.

I de övriga fallen krävs att vissa - men inte alla - aktiviteter genomförs integrativt. De aktiviteter som inte kräver ett integrativt genomförande tycks också genomgående genomföras som fränkopplade projekt av leverantören som interagerar med EMV-handlaren ad hoc under projektets genomförande.

Proposition 4.2 a Vid utveckling av nya produkter väljer EMV-handlare att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt under initieringen av projektet.

Stöd för denna proposition finns i fallen Änglamark, och Montini aktivitetskedja 1, Mio matplatsen aktivitetskedja 1 och 2, Clas Ohlsson aktivitetskedja 2 samt Hemtex. I dessa aktivitetskedjor utför EMV-handlaren under initiering av aktivitetskedjan formgivningsaktiviteter integrativt, i gemensamma lokaler, tillsammans med leverantören. I fallet Änglamark genomförs hela utvecklingsarbetet interaktivt vilket även inkluderar initieringen av projektet.

Propositionen får dock ej stöd i de övriga fallen. När det gäller Moretime och Regal kan initieringen av produktutvecklingsprocessen snarare liknas vid att ”välja ut” de produkter som ska ingå i sortimentet. Detta innebär att EMV-handlarna i dessa fall i stor utsträckning förlitar sig på leverantörernas produktutvecklingsprocess utan att genomföra några egna reella initieringsaktiviteter.

I andra fall som inte ger stöd för propositionen (Coop och X-tra, Montini, aktivitetskedja 2 och 3, Åhléns, Biltema, Mios soffor och Mio matplats, aktivitetskedja 3 samt IKEA) genomför EMV-handlarna initieringen utan att alls involvera leverantören eller genom att interagera med leverantören ad hoc. Utveckling av produkter under varumärkena Coop och X-tra initieras till exempel utan leverantörernas inblandning. Detsamma gäller Åhléns, Biltema,

Mios soffor och Mio matplats, aktivitetskedja 3 samt IKEA. Under Ur & Penns initiering av utveckling av produkter under varumärket Montini, aktivitetskedja 2 sker interaktion med leverantören ad hoc.

Proposition 4.2 b EMV-handlare som under initiering av ett projekt genomför produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören integrativt, väljer att samordna leverantörens påföljande aktiviteter ad hoc och/eller som fränkopplade delprojekt.

Propositionen saknar relevans i flera fall. Detta beror på att propositionens förutsättning, att aktiviteterna genomförs på ett interaktivt sätt under initieringen av produktutvecklingsprocessen, inte föreligger i dessa fall, se proposition 4.2 a.

Clas Ohlson, aktivitetskedja 2 ger stöd åt denna proposition, där det enligt intervjupersonens beskrivning inte förekommer någon interaktion mellan aktörerna efter det att processen har initierats och fram till dess att produkten ska godkännas. Även när det gäller Montini, aktivitetskedja 1, ger dessa aktivitetskedjor stöd för denna proposition. Enligt intervjupersonerna sker interaktion ad hoc efter det att produktutvecklingsprojektet har initierats. Deras förklaring till att denna interaktion äger rum är att det är angeläget att produkterna får de egenskaper som avsetts.

I de fall propositionen ej får stöd utförs aktivitetskedjan integrativt under stora delar av produktutvecklingsprojektet. Att aktivitetskedjan genomförs på detta vis i dessa fall kan tänkas bero på att utvecklingsprojektet inte blir så väldefinierat under initieringsfasen att leverantören kan fortsätta utan fortsatt interaktion med köparen. I stället krävs det en kontinuerlig och nära interaktion under hela produktutvecklingsprocessen för att produkten ska utvecklas på det sätt som köparen önskar. Att projektet inte blir så väldefinierat under initieringen kan bero svårigheter att specificera produkten på ett så tydligt sätt att båda aktörerna blir överens om hur slutresultatet ska vara. Detta problem har lyfts fram av flera intervjupersoner (X-tra och Coop, Montini, Åhléns, Mio soffor). Det handlar bland annat om "smak", "stuk" och "känsla", vilka är egenskaper som är svåra att specificera på ett objektivt sätt. Samma problem har även identifierats i en studie i konfektionsbranschen som utförts av Uzzi (1997). Även i den studien visade det sig att aktörerna samarbetade under mindre distans för att kunna förmedla den mängd av information som krävs för att aktörerna ska kunna kommunicera vad de menar.

Proposition 4.3 EMV-handlare väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteter integrativt med sin leverantör, när det handlar om utveckling av produkter som EMV-handlaren anser vara strategiskt viktiga.

I två av de studerade fallen, Änglamark och Mio matplats, aktivitetskedja 3, kan man finna stöd för denna proposition. I fallet Änglamark lyftes produktutvecklingsprojekten fram som betydelsefulla eller viktiga, varför vi kan dra slutsatsen att det rör sig om strategiskt viktiga produkter. Det handlar om ett för EMV-handlaren viktigt - "unik" - varumärke och all utveckling av produkter som ska säljas under detta varumärke har utvecklats i en "kontinuerlig dialog" med leverantörerna. Vad gäller Mio matplats, aktivitetskedja 3, var det en hel matplats och sovrumsmöbel som skulle utvecklas. Detta tar stort utrymme i en möbelbutik och kan därför komma att dominera en förhållandevis stor del av butiksytan, vilket här tolkas som att den har stor strategisk betydelse för EMV-handlaren. I båda dessa fall genomfördes aktiviteterna interaktivt under hela produktutvecklingsprocessen.

I de övriga fallen har intervjupersonen inte nämnt några särskilt viktiga produktutvecklingsprojekt. Eftersom det rör detaljhandelsföretag finns det dock anledning att anta att sortimentet som helhet är strategiskt viktigt för samtliga i studien ingående företag.

7.4.1. Sammanfattande kommentar

Stödet för propositionerna rörande utvecklingsaktiviteternas samordning visar en splittrad bild. Graden av stöd skiljer sig mellan de olika propositionerna, men samtliga får stöd i någon aktivitetskedja. En proposition (4.1 b) får stöd i samtliga aktivitetskedjor utom en (Änglamark). Att denna proposition inte får stöd i aktivitetskedjan, betyder att utvecklingsaktiviteterna genomfördes integrativt trots att detta inte var nödvändigt. En annan proposition (4.2 a) saknar stöd i en stor andel av aktivitetskedjorna. Denna proposition påstår att EMV-handlare samordnar utvecklingsaktiviteterna integrativt vid initiering av produktutvecklingsprojekt när det gäller nya produkter. Att denna proposition inte får stöd kan ha två olika förklaringar. Den ena är att EMV-handlaren bedömer att den själv kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa aktiviteter. Den andra förklaringen är att EMV-handlaren i detta stadium av aktivitetskedjan ännu inte har bestämt tillsammans med vilken leverantör produktutvecklingssamarbetet ska genomföras. Två av propositionerna saknar relevans i flertalet aktivitetskedjor på grund av att de villkor som ställts för att propositionen ska kunna analyseras inte är uppfyllda.

7.5. Propositionernas stöd i olika aktivitetskedjor

Propositionerna har utvecklats ur forskningslitteratur som baseras på tillverkningsföretags förhållanden. För att uppfylla studiens syfte har de nu prövats under EMV-handlars förhållande. Ett antagande som gjordes i avhandlingens inledande kapitel var att om förhållandena i de två empiriska områdena är lika, så borde det finnas stöd för dem även när det gäller EMV-handlare. Studien har visat att det för varje proposition finns något stöd i det empiriska materialet men den visar också att graden av stöd varierar. Denna variation diskuteras i detta avsnitt. Här diskuteras först de propositioner som får stöd i de flesta aktivitetskedjorna, därefter de som saknar relevans och slutligen de för vilka stödet är olika i olika aktivitetskedjor.

7.5.1. Propositioner som får stöd i de flesta aktivitetskedjorna

Mest entydigt stöd får proposition 1.1. c. Propositionen påstår att EMV-handlare väljer att genomföra utvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletter de egna. Samtliga 26 identifierade aktivitetskedjorna ger stöd åt den. EMV-handlars brist på egna produktutvecklingsresurser och det behov de har av att få tillgång till leverantörernas produktutvecklingsförmåga som en följd av denna brist, är ju en av förklaringarna till varför denna typ av produktutvecklingssamarbete kommer till stånd.

En annan aktivitetskedja som får stort stöd är proposition 2.1. (24 s, 2 NA) Propositionen påstår att leverantören genomför merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om EMV-handlaren anser att leverantören kontrollerar de resurser som krävs för att genomföra dessa. För samtliga identifierade aktivitetskedjor har intervjupersonerna poängterat vikten av att välja lämpliga leverantörer. Detta tolkas som att EMV-handlarna väljer leverantörer som de bedömer har förmåga att genomföra aktiviteterna på ett önskvärt sätt. Det är därför väntat att dessa EMV-handlare låter dem genomföra merparten av utvecklingsaktiviteterna. I två aktivitetskedjor, Mio matplatsen aktivitetskedja 3 och IKEA möbler, tar dock EMV-handlaren ansvar för hur leverantörernas aktiviteter genomförs. I den första aktivitetskedjan, Mio matplatsen aktivitetskedja 3, hade projektet strategisk betydelse för EMV-handlaren och det var därför angeläget att ha full kontroll över aktiviteternas genomförande. I det andra fallet, IKEA möbler, är produktutveckling en viktig marknadsföringsstrategi hos EMV-handlaren, som därför är angelägen om att ha kontroll över de produktutvecklingsprojekt som genomförs.

Även propositionerna 3.2 och 3.3 får stöd i de flesta aktivitetskedjorna. Båda propositionerna har att göra med i vilket skede leverantören involveras i produktutvecklingsprocessen. Proposition 3.2 påstår att EMV-handlare, som anser sig sakna de resurser som krävs för att genomföra ett produktutvecklingsprojekt, väljer att involvera leverantörer tidigt i produktutvecklingsprocessen. I några fall där EMV-handlarna anser sig ha de nödvändiga resurserna är denna proposition inte relevant. I övrigt får den dock stöd i de flesta aktivitetskedjorna, vilket är att förvänta. Det är rimligt att en aktör som saknar resurser för att genomföra samtliga aktiviteter i en aktivitetskedja väljer att så tidigt som möjligt involvera en annan aktör vilken kontrollerar sådana resurser som krävs för att genomföra en del av dessa aktiviteter. Ett dylikt förfarande kan gynna möjligheten för aktörerna att komma överens om hur aktivitetskedjan ska genomföras. Propositionen saknar stöd i två aktivitetskedjor (Mio soffor, aktivitetskedja 3 och Mio matplatsen, aktivitetskedja 3). I det ena fallet handlar det om att EMV-handlaren väljer att ersätta en leverantör, som varit med tidigare i produktutvecklingsprocessen, med en annan leverantör. Det beror således på EMV-handlarens strävan att främja konkurrens mellan leverantörerna för att på så sätt få tillgång till god produktutveckling till låg kostnad. I det andra fallet handlar det om att EMV-handlaren under initieringsfasen har samarbetat med en annan typ av samarbetspartner (en formgivare) för att veta vilka aktiviteter den ska uppdra åt leverantören att genomföra. Att leverantören i detta fall involveras så pass sent beror således på att EMV-handlaren bedömde att den behövde djupare kunskap om vilka produktutvecklingsresurser som skulle krävas och om vem som kunde erbjuda dessa innan den kunde välja leverantör. Att skaffa sig denna kunskap tog tid och leverantören kunde involveras först när detta var klart.

Proposition 3.3 påstår att EMV-handlare som anser sig väl känna till vilka aktiviteter som ska utföras av leverantören, och anser sig sakna de därför nödvändiga resurserna, väljer att involvera leverantören tidigt i produktutvecklingsprocessen. Av samma skäl som det är väntat att föregående proposition får stöd är det väntat att denna får det. I fyra aktivitetskedjor saknas det dock stöd för denna proposition. Två av dem är samma som diskuterades ovan. De övriga är Åhléns, aktivitetskedja 2 och IKEA produkter. I båda dessa aktivitetskedjor är det EMV-handlaren som formger och specificerar produkten utan att involvera leverantörerna. Leverantörerna involveras således inte tidigt i dessa aktivitetskedjor. I båda dessa fall kontrollerar EMV-handlare de resurser som krävs för att, utan leverantörens involvering, genomföra de aktiviteter som krävs i initieringsstadiet. Produktutveckling är också en uttalat viktig strategisk verksamhet hos båda EMV-handlarna, vilket kan förklara dels att de

kontrollerar de aktuella resurserna och dels att de väljer att använda dem utan att involvera leverantörerna i initieringsskedet. Om de skulle involvera leverantörerna redan i initieringsstadiet skulle leverantörerna kunna få ett större inflytande över produktutformningen vilket i ett sådant fall kanske inte vore önskvärt.

Ytterligare en proposition som får stort stöd av aktivitetsskedjorna är proposition 4.1 b. (25 stöd 1 NA). Den påstår att EMV-handlaren väljer att samordna produktutvecklingsaktiviteterna med leverantören ad hoc och/eller som fränkopplade delprojekt, om inte produktutvecklingsaktiviteterna kräver integrativ samordning. Att denna proposition får stöd i så hög grad kan förklaras på följande sätt. De flesta aktivitetsskedjorna genomförs både integrativt och med interaktion ad hoc. Detta beror på att det i regel inte krävs integrativt samarbete under hela aktivitetsskedjan utan bara under vissa skeden. Så snart det inte krävs integrativ samordning genomförs aktiviteterna ad hoc.

I en av studiens aktivitetsskedjor - Biltema bilreservdelar, aktivitetsskedja 5 - förekommer ingen annan interaktion än den som sker vid initieringen av produktutvecklingsprojektet och när produkten är färdigutvecklad. Att EMV-handlaren överlåter åt leverantören att genomföra samtliga produktutvecklingsaktiviteter, till och med slutgodkännande av produkterna, kan förklaras med att EMV-handlaren helt saknar de resurser som krävs för att genomföra dessa. Detta är alltså unikt för denna studie. I samtliga övriga aktivitetsskedjor genomför EMV-handlarna åtminstone någon form av granskning eller godkännande av den färdiga produkten innan den accepteras och tas in i sortimentet. EMV-handlarnas egna produktutvecklingsresurser kan således avgöra om den helt överlåter till leverantören att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna, vilket innebär att ingen interaktion äger rum eller om den väljer att själv genomföra en del aktiviteter, vilket innebär att interaktion äger rum ad hoc.

7.5.2. Propositioner som saknar relevans i de flesta aktivitetsskedjorna

Proposition 2.3 saknar relevans i nästan samtliga aktivitetsskedjor. Proposition 2.3 påstår att EMV-handlaren väljer att genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna, om den anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra dessa. Denna proposition ställer som villkor att EMV-handlaren anser sig kontrollera de resurser som krävs för att genomföra

produktutvecklingsaktiviteterna. Detta villkor är endast uppfyllt när det gäller IKEA. I de övriga aktivitetsskedjorna saknar propositionerna relevans.

7.5.3. Propositioner där stödet varierar mellan aktivitetsskedjorna

Hittills har vi diskuterat de propositioner för vilka det finns stort stöd eller som inte är relevanta i de flesta aktivitetsskedjorna. För andra propositioner finns det stöd i vissa aktivitetsskedjor samtidigt som det saknas stöd för dem i andra aktivitetsskedjor. Detta gäller framför allt propositionerna 1.1 a, 1.1 b, och 1.2 b. En proposition (1.2 a) får stöd i många aktivitetsskedjor men har visat sig vara icke relevant i flera andra aktivitetsskedjor.

Proposition 1.1 a, får stöd i 19 aktivitetsskedjor, visst stöd i fyra men saknar stöd i tre. Propositionen påstår att EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom befintliga leverantörsrelationer. De aktivitetsskedjor där denna proposition saknar stöd är Coop och X-tra, Biltema, aktivitetsskedja 1 och 2, och får stöd till viss del är Mio matplatsen aktivitetsskedja 1 och 2 samt Clas Ohlson, aktivitetsskedja 1 och 2. När det gäller Mio matplatsen, aktivitetsskedja 1 och 2 samt Clas Ohlson kan EMV-handlaren således även välja en känd leverantör. EMV-handlarna vill i dessa aktivitetsskedjor, där de inte föredrar att samarbeta med en tidigare känd leverantör, uppmuntra konkurrens mellan leverantörerna. Gemensamt för alla dessa aktivitetsskedjor är att EMV-handlaren låter leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna och att de genomförs med så lite interaktion som möjligt med EMV-handlaren. När det gäller Clas Ohlson, aktivitetsskedja 1 och 2 förekommer förvisso att vissa aktiviteter genomförs integrativt. Dessa genomförs i initieringsfasen, men därefter förekommer ingen interaktion förrän produkterna ska godkännas och pris förhandlas.

När EMV-handlaren väljer att genomföra produktutvecklingssamarbetet med en tidigare okänd leverantör får interaktionen mellan aktörerna mer karaktären av att EMV-handlaren beställer en produkt av leverantören än av att ett genuint samarbete äger rum. När det däremot handlar om samarbete med kända leverantörer tycks i regel en större andel av utvecklingsaktiviteterna utföras av EMV-handlaren eller integrativt av båda aktörerna.

Några aktivitetsskedjor där utvecklingssamarbetet i princip alltid genomförs tillsammans med en känd leverantör, trots att EMV-handlaren endast genomför en mindre del av

produktutvecklingsaktiviteterna är Moretime och Regals samt Montinis aktivitetskedjor. EMV-handlaren prioriterar i dessa aktivitetskedjor några få leverantörsrelationer trots att den inte har för avsikt att själv genomföra någon större del av aktiviteterna. En förklaring till detta är att EMV-handlaren ser detta som ett sätt att spara resurser genom att inte behöva söka nya leverantörer. En aktivitetskedja där EMV-handlaren väljer att samarbeta med en känd leverantör, trots att den själv inte genomför några produktutvecklingsaktiviteter är Biltema bilreservdelar, aktivitetskedja 5. Att den i dessa fall väljer kända leverantörer beror på att den själv saknar de resurser som krävs för att bedöma om en produkt uppfyller de krav som marknaden och kravställande organisationer ställer på dem. I detta fall ser sig EMV-handlaren vara tvungen att helt lita till leverantörens resurser.

Somliga EMV-handlare är mer benägna än andra att pröva nya leverantörer. Detta tycks till viss del bero på den person som ansvarar för produktutvecklingssamarbeten och vilka egenskaper han eller hon har. Det som får EMV-handlaren att välja en samarbetspartner som inte redan är en etablerad leverantör, kan vara en ambition att undersöka om den okända leverantören har något att erbjuda som de etablerade leverantörerna inte har. Om samarbetet med den nya leverantören visar sig fruktbart kan dessa produktutvecklingssamarbeten ge möjlighet till att i framtiden utveckla nya produkter tillsammans med den aktuella leverantören.

Proposition 1.1 b får stöd i fjorton aktivitetskedjor men saknar stöd i tolv. Propositionen påstår att EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingssamarbete inom leverantörsrelationer där distansen är liten mellan aktörerna. Anledningen till att man skulle förvänta sig att distansen är liten mellan aktörerna är att en sådan distans underlättar kommunikationen mellan dem, något som kan vara viktigt vid produktutveckling, samt att det ökar aktörernas benägenhet att lita på varandra. Att det ändå har gått att identifiera så många aktivitetskedjor där EMV-handlare har valt att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer till vilka distansen är stor, kan förklaras med att leverantörsmarknaden för flertalet EMV-handlare huvudsakligen finns i Fjärran Östern. Möjligheten att välja inhemska leverantörer kan därför av EMV-handlarna uppfattas vara begränsad. Till aktörer i Fjärran Östern finns per automatik en stor kulturell och geografisk distans. I flera aktivitetskedjor finns det dessutom problem med teknisk distans mellan aktörerna (t ex i Åhléns fall). Att leverantörerna finns på närmare håll behöver dock inte innebära att distansen är liten. För en aktivitetskedja (X-tra och Coop) är distansen mellan aktörerna stor, trots att

leverantörerna finns på närmare geografiskt håll. Detta kan framför allt förklaras med att EMV-handlarna i dessa fall eftersträvar att skapa konkurrens mellan leverantörerna genom att låta flera av dem utveckla en efterfrågad produkt. När produkten är utvecklad kan EMV-handlarna välja den leverantör som har utvecklat den produkt som är mest intressant. För ett samarbete av denna typ, där det inte förekommer så mycket interaktion, har distansen mindre betydelse.

Proposition 1.2 a får stöd i ett stort antal aktivitetskedjor (18 st), saknar stöd i en och är inte relevant i sju. Enligt propositionen väljer EMV-handlare som anser att en intresserad leverantör kan bli en lämplig leverantör, trots att den inte uppfyller EMV-handlarens krav, att genomföra reaktiv leverantörsutveckling. Som tidigare nämnts innebär detta i praktiken att EMV-handlarna ställer krav på att leverantörerna genomför förbättringar när sådana krävs. Denna proposition får stöd av betydligt fler aktivitetskedjor än proposition, 1.2 b som endast får stöd i nio aktivitetskedjor och saknar stöd tolv. Denna proposition påstår att EMV-handlare, vars leverantörer uppfyller ställda krav, väljer att genomföra strategisk leverantörsutveckling. Att propositionen saknar stöd i så många aktivitetskedjor kan tyckas förvånande med tanke på att EMV-handlarna kan förväntas vara angelägna om att ha goda leverantörer som kan fungera som utvecklingspartners. En förklaring till att stöd saknas i så pass många aktivitetskedjor kan vara att EMV-handlarna saknar tillgång till den typ av resurser som krävs för att genomföra strategisk leverantörsutveckling. En annan förklaring kan vara att leverantörsmarknaderna, oavsett vilken EMV-handlare vi talar om, utgörs av en stor mängd aktörer vilka konkurrerar om att få leverera sina produkter till EMV-handlarna. För EMV-handlarna finns därför möjligheten att i stället för att genomföra strategisk leverantörsutveckling ersätta befintliga leverantörer med andra.

8. Diskussion

Genom att återkoppla till studiens syfte, undersökningsfrågor, referensram och propositioner förs i detta kapitel en teoretisk diskussion om EMV-handlares produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer.

Fallbeskrivningarna har visat att EMV-handlares produktutvecklingssamarbeten med sina leverantörer kan gå till på flera olika sätt. Att sätten skiljer sig åt kan förklaras med att de olika utvecklingsprojektens, aktörernas och relationernas egenskaper är olika. Kapitlet är strukturerat efter den tabell i referensramen som utgjort underlag för utvecklingen av propositionerna. Tabellen återges i bearbetad form i Tabell 8.1. Eftersom undersökningen har visat att produktutvecklingsprojektets egenskaper till stora delar avgör vilken typ av relation som EMV-handlaren föredrar för att genomföra ett visst produktutvecklingssamarbete, har kolumnen för ”utvecklingsprojektets egenskaper” flyttats närmast kolumnen för studiens frågor.

Tabell 8.1. Egenskaper hos utvecklingsprojektet, relationen och aktörerna som kan förväntas ha betydelse för undersökningsfrågornas svar

Frågor som undersökts i studien	Utvecklingsprojektets egenskaper	Relationens egenskaper	Aktörernas egenskaper
<ul style="list-style-type: none"> - Val av samarbetspartner - Andel av utvecklingsaktiviteterna som utförs av leverantören - Tidpunkt för leverantörens involvering - Utvecklingsaktiviteternas samordning 	<ul style="list-style-type: none"> - Krav på resurser - Typ av produktutveckling - Produktutvecklingens komplexitet 	<ul style="list-style-type: none"> - Distans och förtroende 	<ul style="list-style-type: none"> - Företagets resurser - EMV-handlarens önskan om typ av relation. - Företagets aktiviteter - Företagets fokus och strategier - Företagets kunder - Individernas erfarenhet - Individernas mål

Studiens slutsatser diskuteras således nedan med utgångspunkt i tabell 8.1.

8.1. EMV-handlares val av samarbetspartner

Studien har visat att det finns olika aspekter som har betydelse för vilken leverantör EMV-handlaren väljer att genomföra produktutvecklingssamarbetet med. En sådan aspekt är produktutvecklingsprojektets egenskaper. Det har även framkommit att det kan vara av vikt att leverantören på olika sätt kompletterar EMV-handlaren, att relationen har särskilda egenskaper samt att leverantören uppfyller vissa krav, för att leverantören ska vara valjas som samarbetspartner. Dessa aspekter diskuteras här nedan.

8.1.1. Olika egenskaper hos produktutvecklingsprojekt

Produktutvecklingsprojektets egenskaper har betydelse för vilka aktiviteter som ska genomföras, vilka resurser som krävs för detta och vilken typ av samarbetsrelation som kan vara mest ändamålsenlig. I referensramen och litteraturstudien diskuterades produktutvecklingsprojektets egenskaper och vilken betydelse dessa kan ha för köparens krav på samarbetspartnern och relationen till den. Dessa egenskaper var:

- Produktutvecklingens krav på resurser: I vilken grad de resurser som produktutvecklingsprojektet kräver, matchar de resurser som EMV-handlaren kontrollerar.
- Typ av produktutveckling: Huruvida utvecklingsprojektet innebär låsande, öppnande eller enkel produktutveckling.
- Produktutvecklingens komplexitet: Antalet aktiviteter, beroenden mellan aktiviteter samt antalet involverade aktörer som krävs för att genomföra produktutvecklingsprojektet.

Av dessa egenskaper har ”typ av produktutveckling” inte på något tydligt sätt visat sig vara relevant för frågan. Eftersom produktutvecklingssamarbetena studeras ur EMV-handlarens perspektiv har produktutvecklingen endast varit ”enkel”. Det innebär att den kan genomföras inom ramen för den befintliga produktionsutrustningen och att man därför inte behöver ta ställning till projektets konsekvenser avseende investeringar och framtida låsningar i produktutbudet (se avsnitt 2.3). Eftersom de studerade produktutvecklingsprojekten i de flesta fall har genomförts i samarbete med leverantörer som är väl bekanta med att utveckla och producera den aktuella typen av produkter har det heller inte framkommit att det för deras del skulle handla om annat än ”enkel” eller möjligen ”öppnande” produktutveckling (det vill säga produktutveckling som inte förutsätter icke reversibla investeringar i anläggningar i samband med implementeringen). I ett fall, IKEA, har det dock framkommit att det förekommer att

EMV-handlaren genomför produktutvecklingssamarbeten där både nya material och nya tekniker tillämpas. Även om dessa produktutvecklingsprojekt skulle vara låsande för leverantörens del så behöver de inte vara det för EMV-handlaren. Denna skulle fortfarande ha möjlighet att marknadsföra samma produkter som tidigare, förutsatt att någon leverantör kan producera dem.

Däremot har ”produktutvecklingens krav på resurser” och ”produktutvecklingens komplexitet” på olika sätt visat sig ha betydelse för EMV-handlaren genomförande av produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer. Detta kommer att diskuteras på flera ställen i detta kapitel.

Studien har visat att ytterligare två dimensioner tillkommit. Dessa dimensioner har att göra med i vilken grad utvecklingsprojektet av EMV-handlaren ses som strategiskt viktigt samt vilken varumärkesstrategi som tillämpas. Det har visat sig ha betydelse för EMV-handlaren krav på samarbetspartner om utvecklingsprojektet rör ett strategiskt viktigt produktutvecklingsprojekt eller ett strategiskt viktigt varumärke. I båda fallen tycks det vara angeläget för EMV-handlarna att leverantörerna har sådana resurser att den förstår och kan genomföra precis de aktiviteter som krävs för att EMV-handlaren önskemål ska kunna uppfyllas. I de fall då det inte handlar om ett strategiskt viktigt produktutvecklingsprojekt eller varumärke tycks EMV-handlaren krav på leverantörernas resurser vara mindre väldefinierade. I sådana fall verkar EMV-handlarna i högre grad vara benägna att hålla till godo med produkter som leverantören utvecklat i spekulation, i hopp om att någon EMV-handlare, efter smärre förändringar, skulle välja att ta in den i sitt sortiment.

Att utvecklingsprojektets egenskaper kan ha betydelse för EMV-handlaren krav på leverantören och leverantörsrelationen kan förklaras med att dessa egenskaper avgör vilka aktiviteter som ska utföras och därmed vilka resurser som krävs och vilka krav detta ställer på relationen. Att ett utvecklingsprojekt kräver vissa resurser innebär, om inte EMV-handlaren själv kontrollerar dem, att leverantören måste göra det.

8.1.2. Leverantören ska komplettera EMV-handlaren

I referensramen antas köparens egenskaper vara en faktor som har betydelse för vilka krav den ställer på samarbetspartnern på grund av att köparföretaget kunde förmodas sträva efter

att samarbeta med en leverantör vars resurser kompletterar den egna organisationens. De EMV-handlare som ingår i studien är olika resursstarka. De EMV-handlare som kontrollerar förhållandevis små resurser, eller väljer att lägga ner mindre resurser på att utveckla en viss typ av produkter, tycks också välja att samarbeta med leverantörer som kontrollerar sådana resurser att de kan åta sig att genomföra merparten av de aktiviteter som krävs.

EMV-handlarens egna resurser eller strategi gällande resurser som ska ägnas åt att genomföra en viss typ av produktutvecklingsprojekt har betydelse för vilka krav den ställer på sina samarbetspartners. När utveckling av en ny produkt kräver kunskap om ny teknik och nya material ställs särskilt stora krav på leverantörens resurser.

En faktor som i studien har visat sig ha betydelse för vilka krav EMV-handlaren ställer på sina samarbetspartners är vilken kunskap EMV-handlaren har om deras resurser. De flesta intervjupersonerna, har påpekat att det är leverantörerna som är experter på att utveckla produkter medan de själva är experter på att sälja. Det har i flera intervjuer (Åhléns, Ur & Penn, Hemtex, Biltema, Clas Ohlson) framkommit att för EMV-handlarna är deras egen kunskap om leverantörernas förmåga mycket viktig. Denna kunskap behövs för att veta vilken/vilka leverantör/er som har den förmåga som krävs och som därför bör väljas för samarbetet. Det är också betydelsefullt att veta vilka krav man kan ställa och vilka förväntningar man kan ha på en leverantörs utförande av produktutvecklingsaktiviteter. Att inte ha denna kunskap upplevs som problem för EMV-handlaren. Åhléns, till exempel, förklarar att de inte riktigt vet vad leverantörerna kan göra, vad som är möjligt och att det därför är svårt att veta vad man kan begära av dem. Ur & Penn diskuterade samma problem när det gällde klockor.

8.1.3. Typ av samarbetsrelation

Produktutvecklingsprojektets egenskaper förväntas tillsammans med EMV-handlarens egenskaper ha betydelse för vilken typ av samarbetsrelation EMV-handlaren önskar. EMV-handlare kan välja att genomföra produktutvecklingssamarbete tillsammans med en leverantör till vilken det redan finns en etablerad relation eller med en tidigare oprövad leverantör. I det förra fallet kan de ha olika önskemål vad gäller relationens distans.

Relationen till samarbetspartnern kan vara etablerad redan då produktutvecklingssamarbetet initieras. Här ges två förklaringar till att EMV-handlaren väljer en sådan samarbetspartner.

Den ena förklaringen är att EMV-handlaren har funnit att befintliga leverantörsrelationer kan tillgodose samtliga behov och att det därför inte är ekonomiskt försvarbart att söka även bland andra, möjliga, leverantörer. Den andra förklaring är att EMV-handlaren måste genomföra en resurskrävande utvärderingsprocess av nya leverantörer, vilket gör att den prioriterar de befintliga leverantörsrelationerna. I båda fallen handlar det således om en resursfråga.

Det finns i undersökningsmaterialet också exempel på att EMV-handlare väljer att genomföra produktutvecklingsarbeten tillsammans med leverantörer till vilka det inte finns någon etablerad relation och där distansen därför är stor. En anledning till det kan vara att EMV-handlaren bedömer det vara viktigt att befrämja konkurrens mellan leverantörerna och därför låter dem konkurrera med varandra, varpå det slutliga valet kan falla på en tidigare oprövad leverantör. Det kan också hända att EMV-handlaren väljer en tidigare okänd leverantör vilken till exempel på en mäsia demonstrerar en produkt som motsvarar de krav som EMV-handlaren ställer. Detta förfaringsätt innebär att EMV-handlaren inte deltar i produktutvecklingsprocessen på annat sätt än att den föreslår några ändringar. Det sker således framför allt i de aktivitetskedjor då EMV-handlaren inte bedömer det vara viktigt att styra, påverka eller delta i produktutvecklingsprocessen. Detta innebär att förfarandet inte blir aktuellt i de aktivitetskedjor där produktutveckling har stor strategisk betydelse för EMV-handlaren. EMV-handlare med stark varumärkesstrategi som IKEA, Änglamark eller Biltema, när det gäller cyklar samarbetar i stället inom redan etablerade leverantörsrelationer.

EMV-handlarens önskemål om typ av distans som ska råda inom samarbetsrelationen tycks bero på i vilken grad produktutvecklingsprojektet betraktas som strategiskt viktigt samt EMV-handlarens varumärkesstrategi. När det gäller produktutvecklingsprojekt som EMV-handlaren ser som strategiskt viktiga eller när den tillämpar en *value added* varumärkesstrategi tenderar EMV-handlaren att välja att genomföra samarbetet med en leverantör till vilken distansen är förhållandevis liten.

I referensramen nämndes att en anledning till att företag ofta väljer att samarbeta med aktörer till vilka distansen är liten när det handlar om produktutveckling, är att aktörerna måste kunna lita på att den andra aktören inte missbrukar information som den får del av. Om aktiviteterna genomförs på ett icke interaktivt vis torde risken för att någon av aktörerna skulle få ta del av känslig information från den andra aktören vara liten. Detta kan förklara varför EMV-

handlaren i sådana fall kan välja en leverantör till vilken distansen är stor. (Exempel på detta är X-tra och Coop)

8.1.4. Krav på samarbetspartner

Leverantörens resurser, leverantörens relationer till kunder och till sina leverantörer samt EMV-handlarens relation till leverantören är aspekter som enligt referensramen och fallbeskrivningarna kan vara viktiga för EMV-handlarens val av lämplig samarbetspartner. Dessa egenskaper kan således tala för att EMV-handlaren väljer en viss typ av leverantör.

De EMV-handlare som ingår i studien eftersträvar att samarbeta med aktörer med kompletterande resurser så att de önskade produktutvecklingsaktiviteterna kan genomföras. Förutom de mer uppenbara personella och materiella produktutvecklingsresurserna, som till exempel produktutvecklare, formgivare, testutrustning och prototypverkstäder, har EMV-handlarna visat sig ha andra krav rörande leverantörens resurser. Leverantörernas egna leverantörsrelationer och kundrelationer är sådana resurser som kan vara av betydelse för att ett produktutvecklingssamarbete ska kunna genomföras. Leverantörernas leverantörsrelationer kan vara av betydelse eftersom leverantörerna kan behöva samarbeta med dessa för att genomföra de produktutvecklingsaktiviteter som krävs i samarbetet med EMV-handlaren. Det kan också vara viktigt att leverantörerna samarbetar med andra kunder som är goda kravställare eftersom detta kan hjälpa leverantören att utvecklas till en duglig utvecklingspartner.

8.1.5. Slutsatser rörande EMV-handlarens val av samarbetspartner

Studien har, i överensstämmelse med referensramen, visat att EMV-handlarnas krav på leverantören beror på vilka resurser som erfordras för att genomföra produktutvecklingssamarbetet och vilka resurser EMV-handlaren själv kontrollerar eller saknar. Vilka resurser som krävs beror på vilka aktiviteter som ska utföras, vilket i sin tur beror på produktutvecklingsprojektets egenskaper. Vilka dessa resurser är och vilka av dessa EMV-handlaren menar att leverantören bör kontrollera, har således betydelse för vilka krav som ställs på samarbetspartnern. Här handlar det inte bara om de resurser som direkt brukar förknippas med produktutvecklingsaktiviteter utan även om de resurser som leverantörens relationer till sina leverantörer och andra kunder utgör. För att göra detta val erfordras kunskap om vilken eller vilka leverantörer som kontrollerar de resurser som krävs. Att ha

kännedom om vad tänkbara leverantörer har resurser att genomföra, är avgörande för detta. Denna kännedom som ofta vinnns genom erfarenhet är således en viktig resurs hos EMV-handlaren. Därutöver krävs tillgång till dessa leverantörer.

En annan aspekt som kan vara viktig vid EMV-handlarens val av samarbetspartner är vilken typ av relation till samarbetsparten som bedöms vara lämplig. Om det är angeläget att distansen till samarbetsparten är liten, måste EMV-handlaren, för att kunna välja en sådan leverantör, redan anlita leverantörer till vilka distansen är lite. En förutsättning för att kunna välja en sådan leverantör är naturligtvis att den är intresserad av att delta i produktutvecklingssamarbetet.

Vad är det då som gör att EMV-handlaren väljer att genomföra utvecklingssamarbete med leverantörerna inom en relation med liten respektive stor distans? Det finns argument för att genomföra dem med liten distans oavsett vilken varumärkesstrategi det är fråga om och oavsett vilken strategisk vikt produktutvecklingsprojektet har. Vid *lower price* strategin är argumenten för liten distans till leverantören att sådan distans innebär att aktörerna kan samarbeta på ett enkelt sätt samt att EMV-handlaren slipper lägga ner resurser på att söka, testa och godkänna nya leverantörer, vilket gör att det går att hålla kostnaderna nere. Vid *value added* strategin liksom när det handlar om strategiskt viktiga produktutvecklingsprojekt, kan skälen för att välja leverantörsrelationer där distansen är liten vara att aktörerna i en sådan relation kan kommunicera med varandra på ett sätt som ökar möjligheterna att utveckla en produkt som uppfyller de krav som EMV-handlaren har på den.

Ofta sammanfaller *value added* strategin med strategiskt viktig produktutveckling men man kan också tänka sig att så inte är fallet. En EMV-handlare kan betrakta produktutveckling som strategiskt viktig även när det rör sig om produkter som inte hör till *value added* strategin. Även i sådana fall kan det vara av stor vikt för EMV-handlaren att kunna kommunicera med leverantören varför det kan vara angeläget att utvecklingssamarbetet genomförs inom relationer med liten distans.

Av vilka skäl väljer då EMV-handlaren att genomföra produktutvecklingssamarbetet med leverantörer till vilka distansen är stor? Ett skäl till detta kan vara att EMV-handlaren vill försäkra sig om att leverantörerna konkurrerar med varandra. Anledningen till att EMV-handlaren eftersträvar sådan konkurrens är att leverantörerna därmed förmodas genomföra

produktutvecklingsaktiviteterna till lägre kostnader. En annan anledning till att välja en större distans är att den konkurrens som den kan leda till kan ge EMV-handlarna större frihet att i ett sent skede av produktutvecklingsprocessen välja mellan flera produkter som olika leverantörer har utvecklat i enlighet med EMV-handlarens önskemål.

En förutsättning som måste vara uppfylld för att kunna välja en lämplig leverantör är att EMV-handlaren har insikter om vilka resurser leverantören bör ha. EMV-handlaren behöver också ha kunskap om vilka resurser olika leverantörer kontrollerar samt vilka aktörer som är tillgängliga på leverantörsmarknaden. I de fall EMV-handlaren bedömer det vara angeläget med en viss typ av relation till den potentiella samarbetspartnern kan det vara nödvändigt att EMV-handlaren redan har denna typ av relation till någon eller några leverantörer som kontrollerar relevanta resurser. Om EMV-handlaren till exempel avser att genomföra samarbetet med en leverantör till vilken distansen är liten, måste den också ha den typen av relation till någon leverantör, annars behöver den kunna etablera och utveckla en sådan relation.

8.2. Andel av utvecklingssamarbetet som utförs av leverantören

EMV-handlaren kan i princip välja att låta leverantören genomföra merparten av utvecklingsaktiviteterna, att själv genomföra merparten av dem eller att låta båda aktörerna genomföra merparten av aktiviteterna gemensamt. Härutöver finns det varianter av dessa principer. I vilken grad den ena eller andra aktören genomför olika aktiviteter, var för sig eller gemensamt diskuteras också under de båda följande avsnitten som handlar om när leverantören involveras i aktivitetskedjan och hur aktiviteterna samordnas. Här förs ändå en principiell diskussion om vilka skälen kan vara till att EMV-handlaren väljer att låta leverantören genomföra en större eller mindre del av produktutvecklingsaktiviteterna.

Vid en jämförelse mellan hur forskningslitteraturen diskuterar tillverkningsföretagens produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer och hur EMV-handlarna i denna studie samordnar produktutvecklingsaktiviteter med sina leverantörer, framstår en viktig skillnad. Tillverkningsföretagen förmodas själva ha en stor och aktiv roll i ett utvecklingssamarbete som leverantörernas aktiviteter ska ordnas in i. EMV-handlarnas roll, däremot, handlar snarare om att välja lämpliga leverantörer, ge leverantörerna tydliga instruktioner samt att se

till att leverantörerna utvecklar de önskade produkterna på det sätt som EMV-handlaren önskar och i tid.

I flera fall i den här studien är det leverantören som initierar aktivitetsskedjan medan EMV-handlaren först i ett senare skede går in i aktivitetsskedjan för att engagera sig i dess slutförande. I somliga fall kan aktivitetsskedjan ha kommit så långt när så sker, att produkten nästan är färdigutvecklad. Ur & Penns ur Moretime och Regal utgör exempel där leverantören har genomfört den största delen av aktivitetsskedjan innan EMV-handlaren engagerar sig i den. Det tycks således vara mer relevant att tala om att EMV-handlaren involverar sig i leverantörens produktutvecklingsprocess än att den involverar leverantören i sin egen. Att EMV-handlaren väljer att genomföra produktutvecklingssamarbetet på detta vis kan förklaras med att den inte anser sig kontrollera de resurser som krävs för att själv genomföra aktiviteterna. Tvärt om, eftersom EMV-handlarna är detaljhandelsföretag består deras uppgift framför allt i att skapa tids-, plats- och ägandenyttan samt att tillhandahålla ett sortiment. Deras leverantörer, som har som uppgift att skapa formnyttan, har tillgång till för detta ändamålsenliga resurser. De kan därför vara mer lämpade att genomföra produktutvecklingsaktiviteterna.

Vissa EMV-handlare prioriterar egen produktutveckling. Detta kan vara ett sätt att positionera sitt varumärke. De ser det som en strategiskt viktig aktivitet och de kontrollerar av den anledningen resurser som gör dem lämpade att genomföra en stor del av produktutvecklingsaktiviteterna inom den egna organisationen. Sådana EMV-handlare kan styra hela kedjan av produktutvecklingsaktiviteter fram till dess att leverantören börjar producera varan. Detta betyder att EMV-handlaren antingen genomför produktutvecklingsaktiviteterna själva eller att leverantören genomför aktiviteterna under överinseende av EMV-handlaren eller att båda aktörerna genomför dem gemensamt. För att kunna arbeta på detta vis fordras dock att EMV-handlaren kontrollerar härför lämpliga resurser.

8.3. Tidpunkt för involvering av leverantören

En leverantör kan involveras i en EMV-handlares produktutvecklingsprocess vid olika tidpunkter. Studien visar emellertid att det är svårt att entydigt dela upp processen i särskilda faser. Det är ofta inte helt klart när initieringsfasen övergår i utvecklingsfasen och när

utvecklingsfasen övergår i implementeringsfasen. I många fall pågår aktiviteter som kan anses höra till två olika faser samtidigt. Formgivningsaktiviteter kan till exempel genomföras både i initieringsfasen och i utvecklingsfasen.

Den tidpunkt då en leverantör involveras i produktutvecklingsprocessen och den tidpunkt då leverantören väljer vilken leverantör som ska delta i utvecklingen av den nya produkten sammanfaller inte alltid. Bland de fall som beskrivits i denna studie, visade det sig att EMV-handlarna i många fall (Biltema generellt, X-tra & Coop, Mio och) konkurrensutsätter leverantörerna. I dessa fall fattar EMV-handlaren beslutet, om tillsammans med vilken leverantör utvecklingsarbetet ska genomföras och slutföras, i ett sent skede i utvecklingsprocessen. De kan låta flera leverantörer fortsätta utvecklingsarbetet ända fram till dess att ett prov har utvecklats och först då fatta beslut om vem som ska få producera produkten. Att de kan vänta så länge med beslutet kan förklaras med att EMV-handlaren inte själv ska producera produkten. Skulle den producera produkten blev det sannolikt nödvändigt att i ett tidigare stadium anpassa produkten till den egna produktionsprocessen och EMV-handlaren skulle därför vara angelägen att delta mer aktivt i utvecklingsarbetet. I ett sådant fall skulle det vara mer fördelaktigt att samarbeta med en enda leverantör än med flera, vilket skulle innebära att köparen måste välja samarbetspartner i ett tidigare skede.

Som framgår av ovanstående diskussion kan leverantörerna vara involverade i produktutvecklingsprocessen utan att de vet hurvida de ska få leverera produkten. Ytterligare ett skäl till att det kan gå till på detta vis kan vara att EMV-handlaren inte är beroende av den nya produkten och därför kan avvisa den om den inte blir tillräckligt "bra". Detta är möjligt eftersom produkten inte ska ingå som en del i en produkt eller produktionsprocess, vilket den gör hos ett tillverkningsföretag. Produkten ska förvisso ingå i ett sortiment och bidra till sortimentets helhet men i regel utgörs ett sortiment av ett flertal artiklar och i många fall torde enstaka artiklar kunna utgå ur sortimentet utan att dess helhet påverkas på ett märkbart sätt.

Varje aktivitetskedja hör ihop med andra aktivitetskedjor och det har betydelse hur man avgränsar dem. Leverantörens och Ur & Penns aktivitetskedja ser till exempel inte lika ut. Om man utgår från projektet får man en mer väldefinierad aktivitetskedja. Man ser då att det i princip snarare är EMV-handlaren som involverar sig i leverantörens PU-process än leverantören som blir involverad i EMV-handlarens. Det kan handla om att EMV-handlaren önskar att leverantören gör några ändringar på en produkt som den har utvecklat. Se t ex Ur &

Penn. I sådana fall sker involveringen tidigt i EMV-handlarens produktutvecklingsprocess men förhållandevis sent i leverantörens.

Vilka faktorer leder till att leverantören involveras tidigt? Det framgår av studien att de EMV-handlare som har för avsikt att låta leverantören genomföra merparten av utvecklingsaktiviteterna väljer att involvera dem så tidigt som möjligt. För att leverantören ska ha en chans att genomföra merparten av aktiviteterna kan den ju heller inte involveras allt för sent i processen. Det finns anledning att här påminna om att det faktum att leverantören involveras tidigt inte alltid betyder att leverantören har valts ut som en aktör som senare ska producera och leverera produkten. Någon av de involverade leverantörerna kommer dock att få producera och leverera produkten. Att EMV-handlare väljer att involvera leverantörerna tidigt kan förklaras med att EMV-handlaren på detta sätt avbördar sig behovet av att själv genomföra påföljande produktutvecklingsaktiviteter. Detta kan bli aktuellt i de fall EMV-handlaren menar att leverantören eller leverantörerna har bättre resurser att genomföra dessa aktiviteter. I vissa fall kan leverantören självständigt genomföra de påföljande aktiviteterna men i andra fall kan aktörerna komma att genomföra de flesta eller en del av dem gemensamt.

Ett annat skäl till att involvera leverantörerna tidigt i processen kan vara att EMV-handlaren vill utnyttja deras erfarenhet av produktutveckling. Om de involveras tidigt kan leverantörerna ge synpunkter och förslag på hur produktutvecklingsprojektet kan genomföras. På så sätt kan erfarenheter som leverantörerna har gjort tidigare, bland annat genom sina produktutvecklingssamarbeten med andra kunder, komma produktutvecklingsprojektet till godo.

Att leverantören i vissa fall involveras sent kan förklaras med att EMV-handlaren genomför en stor del av utvecklingsaktiviteterna själv. Detta förutsätter att EMV-handlaren har tillräckligt goda produktutvecklingsresurser för detta och därför inte behöver involvera leverantören förrän i ett sent skede i produktutvecklingsprocessen, till exempel när det är dags att framställa ett prov eller en prototyp. Att EMV-handlaren själv kontrollerar den typen av resurser kan bero på att den ser det som strategiskt viktigt att kunna genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna utan att involvera någon annan aktör. Anledningen till en sådan syn kan vara att produktutveckling har en stor strategisk betydelse för EMV-handlaren. Ett exempel på detta förfarande finns i Biltemas utveckling av cyklar.

En annan förklaring till att leverantören involveras sent i produktutvecklingsprocessen kan vara att en tredje aktör, till exempel en formgivare eller en prototypverkstad, genomför en del av de aktiviteter som leverantören annars kan genomföra. I och med att en tredje aktör genomför dessa aktiviteter kan EMV-handlaren i en del fall senarelägga val och involvering av leverantören. En anledning till att en EMV-handlare skulle föredra att senarelägga involveringen av leverantören kan i sådana fall vara att det förbättrar möjligheten att välja en leverantör som uppfyller just de krav som EMV-handlaren ställer för det aktuella produktutvecklingsprojektet. Det är lättare att avgöra vilka krav som ställs på leverantören när produktutvecklingsprojektet har kommit längre.

Sammanfattningsvis tycks det vara EMV-handlarens egna resurser eller avsikt att använda egna resurser för att genomföra produktutvecklingsaktiviteter som avgör i vilket skede leverantören eller leverantörerna involveras i produktutvecklingsprocessen.

8.4. Utvecklingsaktiviteternas samordning

Som nämntes i föregående kapitel är bilden av utvecklingsaktiviteternas samordning splittrad. Det framgår dock av undersökningen att när det handlar om för EMV-handlarna strategiskt viktiga produkter, väljer de att genomföra en förhållandevis stor del av aktiviteterna utan leverantörens inblandning samt integrativt tillsammans med kända leverantörer. Detta kan förklaras med att dessa strategiskt viktiga utvecklingsprojekt tilldelas stor vikt varför EMV-handlarna måste försäkra sig om att de blir framgångsrika. Sannolikheten för att det ska bli så är större när EMV-handlaren har god inblick och kontroll över de aktiviteter som genomförs, vilket de kan ha när de själva utför en stor del av aktiviteterna eller genomför dem integrativt tillsammans med en aktör vars förmåga både är väl känd och god.

Det blir uppenbart att det beror på hur man definierar aktören vad som sker inom en aktör och vad som sker i interaktion mellan aktörer. Hos Mio, till exempel, har man inga egna formgivare. Därför blir samarbetet med externa formgivare intimt. Andra företag har anställda skickliga formgivare, men de räknas då inte som externa aktörer. Samma sak gäller prototypverkstäder. I vissa fall är det leverantören själv som utvecklar en prototyp. Även SEMKO är en fristående aktör som deltar men som inte är varuleverantör.

Enligt intervjupersonerna koordineras hela Mios och Åhléns sortiment, vilket indikerar att det krävs en samordning av produktutvecklingsaktiviteter som rör olika produkter som ska ingå i sortimentet. De olika leverantörerna kan behöva anpassa sina aktiviteter till varandra eller så kan genomförandet av aktiviteterna behöva planeras av en aktör, i dessa fall EMV-handlaren, som har överblick och kontroll över vilka aktiviteter som ska utföras. Detta påminner om den roll som ett tillverkningsföretag har där en komplex produkt som består av många material, delar och komponenter ska bilda en färdig produkt. I ett sådant fall kan det föreligga ett beroende mellan de olika aktiviteter som ska genomföras.

8.5. Avslutande kommentarer

För varje undersökningsfråga finns det någon eller några propositioner som fått stöd i nästan samtliga aktivitetsskedjor. Detta kan tolkas som att de resultat som presenteras i forskningslitteratur rörande tillverkningsföretags produktutvecklingssamarbete i dessa avseenden är relevant även för EMV-handlare. Det betyder att EMV-handlare, liksom tillverkningsföretag kan förväntas välja

- att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörer vars resurser de anser kompletterar de egna.
- att låta leverantören genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna om den har de resurser som krävs för att göra detta.
- att involvera leverantören tidigt i aktivitetsskedjan när de saknar de resurser som krävs för produktutvecklingen.
- att samordna utvecklingsaktiviteterna ad hoc eller att låta leverantörerna genomföra produktutvecklingsaktiviteterna som fränkopplade projekt om projektet inte kräver att aktiviteterna genomförs på ett integrerat sätt.

De tre första valen ovan har alla att göra med tillgången till resurser. Bristen på egna resurser och möjligheten att få tillgång till leverantörens resurser tycks för såväl EMV-handlare som för tillverkningsföretag vara avgörande för dessa val. När det gäller det fjärde valet verkar det som om det, för båda typerna av företag, är produktutvecklingsprojektets egenskaper som är avgörande för vilket val de gör.

När det gäller de övriga propositionerna varierar det stöd de får i olika aktivitetsskedjor. Att propositionerna saknar stöd i vissa aktivitetsskedjor kan i flera fall förklaras med att

forskningslitteraturen rörande tillverkningsföretags produktutvecklingssamarbete med leverantörerna i regel (men inte alltid) förutsätter att köpare och säljare samarbetar, inte att köparen i första hand konkurrensutsätter leverantörerna. Föreliggande studie har dock visat att EMV-handlarna i flera aktivitetskedjor väljer att konkurrensutsätta leverantörerna i stället för att välja en redan känd leverantör att genomföra samarbetet med. Detta innebär att de kan komma att låta en tidigare oprövad leverantör genomföra merparten av produktutvecklingsaktiviteterna.

När det gäller EMV-handlare handlar det ofta om att EMV-handlaren inledningsvis involverar sig i leverantörens produktutveckling. I och med att produkten, när den är färdigutvecklad, kommer att marknadsföras av EMV-handlaren under EMV-handlarens varumärke, är det dock EMV-handlaren som äger produktutvecklingsprojektet. I många sådana fall utför EMV-handlaren endast en liten andel av produktutvecklingsaktiviteterna. Detta tillvägagångssätt är vad man kan förvänta sig. EMV-handlarens uppgift som detaljhandelsföretag är framför allt att erbjuda ett sortiment, inte att skapa formnytt. För att ändå kunna marknadsföra nya produkter under eget varumärke är det nödvändig att samarbeta med och påverka aktörer som kontrollerar de resurser som krävs för att de på så sätt ska skapa den formnytt som EMV-handlaren önskar erbjuda marknaden.

I nätverkssynsättet fokuserar man inte på företag utan på aktörer. Det innebär att det är beskrivarens uppgift att definiera aktörerna. Studien har visat att det har betydelse hur en aktör definieras. Enligt diskussionen i referensramen kan en aktör vara en person, en avdelning, ett företag eller flera företag. I studien har varje EMV-handlare som utvecklar nya produkter definierats som en aktör. I vissa fall kontrollerar denna aktör resurser som möjliggör formgivning av nya produkter och/eller utveckling av prototyper men i andra fall gör den det inte. I dessa senare fall mobiliseras nödvändiga resurser, och aktiviteter genomförs tack vare interaktionen med en annan aktör, till exempel en varuleverantör, formgivare eller en prototypverkställe. Det betyder att i de förra fallen genomförs dessa aktiviteter av aktören själv och i de senare fallen av en annan aktör. Detta har inneburit att formgivare och prototypverkställen framställts som självständiga aktörer i de fall då inte inkluderas i vare sig EMV-handlarens eller varuleverantörens organisationer. Detta kan ha gett intryck av att EMV-handlaren i dessa fall har interagerat med ett större antal aktörer, när det i själva verket är ett resultat av att formgivarna eller prototypverkstäderna organisatoriskt tillhör ett annat företag än EMV-handlaren eller varuleverantören.

Ett företags strategi vad gäller varumärken och olika produkter har visat sig ha betydelse för hur produktutvecklingssamarbetena genomförts. När det handlat om strategiskt viktiga produkter har EMV-handlarna varit mer angelägna att samarbeta med aktörer till vilka distansen är liten än när det handlat om icke strategiskt viktiga produkter. Detta kan förklaras med att det i dessa fall är av extra stor vikt att produkterna får de egenskaper som EMV-handlaren avser. För att uppnå detta är det fördelaktigt med integrativt samarbete och därmed liten distans. En anledning till att det i dessa fall innebär svårigheter att genomföra aktiviteterna när en stor distans föreligger har att göra med problemet att specificera produkterna. På produkter som ska säljas på konsumentmarknader ställs delvis andra krav än på dem som ska säljas till tillverkningsföretag. Produkterna ska inte bara fylla en funktion som går att beskriva med hjälp av tekniska specifikationer utan de ska uppfylla krav som har med tycke, smak och känsla att göra. Sådana, mer svårspecificerade krav, finns inte i samma utsträckning när det gäller tillverkningsföretag. Där handlar det i högre utsträckning om att uppfylla väldefinierade mått och tekniska standarder. För att aktörerna ska förstå varandra trots dessa problem är minskade distanser, som innebär att aktörerna förstår varandra viktiga. De kan också behöva genomföra aktiviteterna integrativt för att kraven i dessa fall ska kunna uppnås. Som tidigare nämnts har samma fenomen observerats i en studie av Uzzi (1997). Även den studien visade att aktörerna hade behov av nära kontakt för att svårdefinierade krav skulle kunna förstås och uppnås.

Den här studien har visat på att EMV-handlare kan genomföra produktutvecklingssamarbete med sina leverantörer på olika sätt. En och samma EMV-handlare kan välja olika typer av samarbetsrelationer och samordning av utvecklingsaktiviteterna beroende på produktutvecklingsprojektets egenskaper. Den kan välja att arbeta integrativt under en viss typ av projekt och ad hoc eller fränkopplat under andra typer av projekt.

Studien har också visat att olika lösningar på samma problem kan fungera. För att hålla kostnaden nere kan en EMV-handlare välja att låta flera leverantörer konkurrera för att få utveckla, producera och leverera produkten medan en annan EMV-handlare kan välja att samarbeta med en enda leverantör för att på så sätt hålla transaktionskostnaderna nere. Olika EMV-handlare har olika krav när det gäller distanser i samarbetsrelationen. Det ena företaget kan välja att samarbeta med aktörer trots att dessa inte redan är välkända medan andra uteslutande samarbetar med väl kända leverantörer.

Den här studien påbörjades 2005. Det har snart gått sex år sedan dess. Det betyder att vissa uppgifter kan dateras tillbaka till 2005. Detta får två konsekvenser. Den ena är att vi nu kan se att studien har fått än större relevans eftersom EMV andel av handelns totala omsättning har ökat sedan dess. Vad gäller dagligvaruhandeln var andelen EMV år 2010 värdemässigt uppe i 18 % i Sverige, vilket kan jämföras med 2005 då den var 16 %.³³ Den andra konsekvensen är att de data som presenteras i kapitel 3 härrör från den informationsinsamling som skedde då.

I undersökningen finns många olika varianter på aktivitetskedjor. Där finns också EMV-handlare med olika egenskaper men där ingår inga konfektionsföretag. En intressant fråga är därför i vilken grad sådana EMV-handlares produktutvecklingssamarbeten skulle skilja sig från dem som ingår och på vilka sätt det skulle påverka studiens resultat. Med tanke på att det är aktivitetskedjorna som utgör fokus för studien, inte EMV-handlarna i sig, och ett drygt tjugotal aktivitetskedjor har identifierats och analyserats, förefaller det vara troligt att dessa aktivitetskedjor skulle kunna representera även de produktutvecklingssamarbeten som genomförs av EMV-handlare inom konfektionssektorn.

En liknande fråga är vilken betydelse det skulle ha haft för studiens resultat om fler EMV-handlare med fler aktivitetskedjor hade ingått i studien, och här vill jag ge samma svar som på frågan ovan. Med tanke på att detta är en kvalitativ studie förefaller det dessutom inte troligt att detta skulle bidra till mer kunskap. Jag tror i stället att studien i så fall hade blivit mer ohanterlig på grund av den mängd aktivitetskedjor som skulle beskrivas och analyseras.

8.6. Fortsatt forskning

Propositionerna har deducerats med utgångspunkt i forskningslitteratur rörande tillverkningsföretag. För att utröna om detta har gjorts på ett korrekt sätt vore det intressant att anpassa propositionerna och undersöka i vilken grad de får stöd när de prövas mot ett empiriskt material som utgörs av tillverkningsföretag. Om samtliga propositioner skulle få

³³ Uppgifterna kommer från GfK Consumer Scan. GfK Consumer Scan består av 3.000 riksrepresentativa hushåll som varje vecka rapporterar sina inköp av dagligvaror via scanners kopplade till en inköpsdagbok på nätet eller via förtryckta dagböcker. (e-post, S. Åkesson, Division Manager GfK Consumer Tracking Sweden, Client Service Director at GfK Consumer Tracking Scandinavia, 2011-02-22, GfK)

stöd i en sådan undersökning, skulle det stärka antagandet att de är deducerade på ett riktigt sätt.

Det har framgått av fallbeskrivningarna att EMV-handlarna ständigt förändrar sitt sätt att arbeta. Det skulle därför vara intressant att upprepa studien om några år för att då se hur stödet för propositionerna har förändrats. En tendens tycks vara att EMV-handlare, liksom tillverkningsföretag, strävar efter att minska antalet leverantörer och minska distanserna till dem. När studien genomfördes var det endast i ett fåtal fall som så lite som en handfull leverantörer anlätades; samtliga övriga EMV-handlare anlätade ett stort antal leverantörer. Ett led i strävan att minska distanserna som framskyttat i studien är att EMV-handlarna etablerat egna kontor närmare leverantörsmarknaderna. Det vore intressant att i framtiden undersöka vilken utveckling dessa tendenser fått.

I denna studie har fokus legat på EMV-handlarnas samarbete med varuleverantörerna. Det har dock framgått att även andra aktörer kan ha viktiga roller i produktutvecklingsverksamheten. Det skulle därför vara intressant att i en framtida studie undersöka hur även andra aktörer, som till exempel formgivare och prototypverkstäder involveras i produktutvecklingsprocessen.

Några EMV-handlare marknadsför och utvecklar premiumprodukter. Om i framtiden fler EMV-handlare blir mer intresserade av att arbeta med EMV som premiumprodukter kunde det också vara intressant att undersöka på vilka sätt detta påverkar deras sätt att genomföra produktutvecklingssamarbete.

En annan observation är att EMV-handlarna verkar bli mer benägna att själva genomföra en större andel av produktutvecklingsaktiviteterna. Det skulle vara intressant att i framtiden genomföra en ny liknande studie för att då undersöka om EMV-handlarna har valt att fortsätta att öka det egna engagemanget i produktutvecklingsprocessen eller om de har valt att "outsourca" hela denna verksamhet till leverantörerna.

9. Källförteckning

9.1. Tryckta källor

- Agndal, H. (2004) *Internationalisation as a process of strategy and change: A study of 16 Swedish industrial SMEs*. Doktorsavhandling. Jönköpings Universitet. Jönköping International Business School.
- Ailawadi, K.L. & Keller, K.L. (2004) Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, vol 80, nr 4, s 331-42.
- Alberts, W.W. (1989) The experience curve doctrine reconsidered. *Journal of Marketing*, vol 53, nr 3, s 36-49.
- Alderson, W. (1957) *Marketing behaviour and executive action: A functionalist approach to marketing theory*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Anderson, J.C., Håkansson, H. & Johanson, J. (1994) Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, vol 58, s.1-15. I Ford (red) (1997) *Understanding business markets* (2 uppl) s 227-252. London: The Dryden Press.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990) A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, vol 54, nr 1, s 42-58.
- Aune, T.B. & Gressetvold, E. (2007) *Innovation through suppliers: A network approach*. Presenterades på IMP konferensen den 30 augusti – 1 september 2007 i Manchester, Storbritannien.
- Axelsson, B. & Agndal, H. (2005) *Professionell marknadsföring* (2 uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Axelsson, B. & Håkansson, H (1984) *Inköp för konkurrenskraft*. Malmö: Liber.
- Axelsson, B. & Wynstra F. (2002) *Buying business services*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Ayas, K. (1996) Professional project management: A shift towards learning and a knowledge creating structure. *International Journal of Project Management*, vol 14, nr 3, s 131-136.

- Baraldi, E. & Strömsten, T. (2006) Embedding, producing and using low eight: Value creation and the role of the configuration of resource interfaces in the networks around Ikea's Lack table and Holmen's Newsprint. *The IMP Journal*, vol 1, nr 1.
- Berggren, C. & Lindkvist, L. (2001) *Projekt. Organisation för målorientering och lärande*. Studentlitteratur.
- Bidault, F., Despres, C. & Butler, C. (1998) The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation. *Research policy*, nr 26, s 719-732.
- Biemans, W.G. (1995) The other side of the coin. I Håkansson, H. & Snehota I. (red) (1995) s. 347-355. *Developing relationships in business networks*. London: International Thompson Business Press.
- Bjerhammar, L. (2000) *Strategiskt utvecklingsarbete och krävande kunder: En studie av samspelet mellan SSAB Tunnpå AB och Volvo AB*. Licentiatavhandling. Linköpings Universitet. Ekonomiska institutionen.
- Bjerhammar, L. & Elbe, J. (2008) Dealing with lead user's demand for product development. *Journal of Business Market Management*, nr 3, s 141-152.
- Bucklin, L. P. (1965) Postponement, speculation and the structure of distributions channels. *Journal of Marketing Research*, vol 2, nr 1.
- Burt, D.N. & Soukup, W. R. (1985) Purchasing's role in new product development. *Harvard Business Review*, vol 63, nr 5, s 90.
- Buzzel R.D. & Ortmeyer, G. (1994) Channel partnerships streamline distribution. *Sloan Management Review*, vol 36, nr 3, s 85-96.
- Choi, Y.E. & Gaskill L.R. (2000) An analysis of mental processes, behaviour, and job satisfaction of apparel product developers and traditional retail buyers. *Journal of Business Research*, nr 49, s 15-34.
- Christopher, M. (1992) *Logistics and supply chain management: Strategies for reducing costs and improving services*. London, UK: Pitman Publishing.
- Clas Ohlson, (2007/2008) *Årsredovisning 2007/2008*.
- Corswant, F. von (2003) *Organizing interactive product development*. Doktorsavhandling. Chalmers Tekniska Högskola. Department of Operations Management and Work Organization.
- Corswant, F. von & Tunälvy, C. (2002) Coordinating customers and proactive suppliers. A case study of supplier collaboration in product development. *Journal of Engineering and Technology Management*, nr 19, s 249-261.

- Cunningham, M.T & Homse, E. (1982) An interaction approach to marketing and purchasing strategy. I Håkansson, H. (red) (1982) *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Cichester: John Wiley & Sons, s 328 -345.
- Dawson, J. (2000) Viewpoint: Retailer power, manufacturer power, competition and some questions of economic analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol 28, nr 1, s 5.
- Dawson, J. & Shaw, S.A. (1989) The move to administered vertical marketing systems by British retailers. *European Journal of Marketing*, vol 23, nr 7, s 42-53
- Demski, J.S. Sappington, D.E.M. & Spiller P.T. (1987) Managing suppliers switching. *The Rand Journal of Economy*, vol 18, nr 1, s 77-97.
- Dobson, P. & Waterson, M. (1999) Retail power: Recent developments and policy implications. *Economic Policy*, vol 14, nr 28, s 135-164.
- Dowlatshahi, S. (1999) Early supplier involvement: Theory versus practice. *International Journal of Production Research*, vol 37, nr 18, s 4119-4139.
- Dubois, A., (1994) *Organising industrial activities: An analytical framework*. Doktorsavhandling. Chalmers Tekniska Högskola. Department of Industrial Marketing.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002) Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, nr 55, s 553– 560.
- Dyer, J.H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, vol 17, nr 4, s 271– 292.
- Dyer, J. & Nobeoka, K. (2000) Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, nr 21, s 345-67.
- Echtelt, F.E.A. van, Wynstra, F., Weele, A.J. van & Duysters, G. (2008) Managing supplier involvement in new product development: A multiple-case study. *Journal of Product Innovation Management*, nr 25, s 180–201.
- Eisenhardt, K.M. & Tabrizi, B.N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Quarterly Management*, nr 40, s 84-110.
- Elbe, J. (2002) *Utveckling av turistdestinationer genom samarbete*. Doktorsavhandling. Uppsala Universitet. Företagsekonomiska institutionen.
- Ford, D. (1980) The development of buyer-seller relationships in industrial markets. I Ford, D. (red) (2002), *Understanding business marketing and purchasing* (3 uppl), s 65-77. London: Thomson Learning.

- Ford, D (red) (2002) *Understanding business marketing and purchasing* (3 uppl). London: Thomson Learning.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003) *Managing business relationships* (2 uppl). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Ford, D. & Håkansson, H. (2006) The idea of business interaction. *The IMP Journal*, vol 1, nr 1.
- Fölster, S. & Bergström, F. (red) (2001) *Kampen om köpkraften*. Stockholm: Handelns utredningsinstitut.
- Gadde, L.-E., Huemer, L. & Håkansson, H. (2003) Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, nr 32, s 358.
- Gadde, L.-E. & Håkansson, H. (2001) *Supply Network Strategies*. Chichester: John Wiley & Sons, LTD.
- Gaskill, L.R. (1992) Towards a model of retail product development: A case study analysis. *Clothing and Textiles Research Journal*, vol 10, nr 4, s 17-24.
- Griffin, A. & Page, A.L. (1996) PDMA Success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, nr 13, s 478-496.
- Handfield R.B., Krause D.R., Scanell T.V. & Monczka R.M. (2000) Avoid the pitfalls in supplier development. *Sloan Management Review*, vol 41, nr 2, s 37-49.
- Handfield, R.B., Ragatz, G.L., Petersen K.J. & Monczka, R.M. (1999) Involving suppliers in new product development. *California Management Review*, vol 42, nr 1, s 59-82.
- Hartley, J.L, Zirger, B.J. & Kamath, R.R. (1997) Managing the buyer-supplier interface for on-time performance in product development. *Journal of Operations Management*, vol 15, nr 1.
- Hemtex Årsredovisning, 2007/2008.
- Hines, P (1994) *Creating world class suppliers: Unlocking mutual competitive advantage*. London: Pitman.
- Hines, P. (1996) Network sourcing: A discussion of causality within the buyer-supplier relationship. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol 2, nr 1, s 7-20.
- Holmen, E. & Kristensen, P.S. (1998) Supplier roles in product development: Interaction versus task partitioning. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, nr 4, s 185-193.

- Holmlund, M. & Strandvik, T. (1999) Perception configurations in business relationships. *Management Decisions*, vol 37, nr 9, s 686-696.
- Hughes, A. (1997) The changing organization of new product development for retailers' private labels: A UK-US. *Agribusiness*, vol 13, nr 2, s 169-83.
- Håkansson, H. (red) (1987) *Industrial technical development: A network approach*. Beckenham: Croom Helm.
- Håkansson, H. (1989) *Corporate technological behaviour: Cooperation and networks*. London och New York: Routledge.
- Håkansson, H. & Eriksson, A. (1993) Getting innovations out of supplier networks. *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol 1, nr 3.
- Håkansson, H. & Ford, D. (2002) How should companies interact in business networks. *Journal of Business Research*, nr 55, s 133-139.
- Håkansson, H. & Johanson, J. (1992) A model of industrial networks. I Axelsson, B. & Easton, G. (red) (1992) *Industrial networks: A new view of reality*, s 28-34. London och New York: Routledge.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (red), (1995) *Developing relationships in business networks*. London: International Thompson Business Press.
- IMP-group (1982) An interaction approach. I Ford, D. (red) (2002) *Understanding business marketing and purchasing* (3 uppl). London, UK: Thomson Learning.
- Johansson, U. (2001) Retail buying: Process, information and IT use: a conceptual framework. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* vol 11, nr 4, s 329-357.
- Johnsen, T. (2009) Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, nr 15, s 187-197.
- Kogut, B. (2000) The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, nr 21, s 405-425.
- Konkurrensverket (2002) *Dagligvaruhandeln: Struktur, ägarform och relation till leverantörer*. Konkurrensverkets rapportserie, 2002:6.
- Konkurrensverket (2006) *Konkurrensen i Sverige 2006*. Konkurrensverkets rapportserie 2006:4.
- Kooperativa Förbundet (2006) *Verksamheten 2006*.
- Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009) *Marketing Management*. Essex: Pearson Education Limited.

- Krause, D.R. (1997) Supplier development: Current practices and outcomes. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol 33, nr 2, 12-19.
- Krause, D.R. (1999) The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. *Journal of Operations Management*, vol 17, nr 2, s 205-24.
- Krause, D.R. & Ellram, L.M. (1997) Critical elements of supplier development: The buying firm perspective. *European Journal of Purchasing and Supply chain management*, vol 3, nr 1, s 21-31.
- Krause, D.R., Handfield, R.B. & Scannell, T.V. (1998) An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, vol 17, nr 1, s 39-58.
- Krause, D.R. & Scannell, T.V. (2002) Supplier development practices: Product- and service-based industry comparisons. *The Journal of Supply Chain Management*, vår 2002, s 13-21.
- Krause, D.R., Scannell, T.V. & Calantone, R.J.A. (2000) A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences*, nr 31, s 33-55.
- Krishnan, V. & Ulrich, K.T. (2001) Product development decisions: A review of the literature. *Management Science*, vol 47, nr 1, s 1-21.
- Krogt, D. van der (2003) Managing retail branding relationships: A transaction cost economic analysis. *Kungliga Skogs- och Lantbruksakademiens Tidskrift*, vol 142, nr 15, s 9-43.
- Laaksonen, H. & Reynolds, J. (1994) Own brands in food retailing across Europe. *Journal of Brand Management*, vol 2, nr 1.
- LaBahn, D. W. & Krapfel, R. (2000) Early supplier involvement in customer new product development: A contingency model of component supplier intentions. *Journal of Business Research*, vol 47, nr 3, s 173-90.
- Lakemond, N. (2001) *Managing Across Organisations: Intra- and interorganisational aspects of supplier involvement in product development projects*. Doktorsavhandling. Linköpings universitet. International Graduate School of Management and Industrial Engineering.
- Lakemond, N., Berggren C. & van Weele, A. (2006) Coordinating supplier involvement in product development projects: A differentiated coordination typology. *R&D Management*, vol 36, nr 1, s 55-66.
- Langlois R.N & Robertson, P.L. (1989) Explaining vertical integration: Lessons from the American automobile industry. *Journal of Economic History*, vol 49, s 361-75.

- Lanigan, M. (1992) *Engineers in business: The principles of management and product design*. London: Routledge.
- Littler D., Leverick, F. & Bruce, M. (1995) Factors affecting the process of collaborative product development: A study of UK manufacturers of information and communications technology products. *Journal of Innovation Management*, nr12, s16-32.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958) *Organizations*. New York: Harper & Row, Publishers, Incorporated.
- Mc Vey, P. (1969) Are channels of distribution what the textbooks say? *Journal of Marketing*, januari, 1960.
- Melin, F. (1999) *Varumärkesstrategi*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Mellqvist, G. & Hellblom O. (2007) Så pressar Ica leverantörerna. *Dagens Industri*, 2007-02-22.
- Mio (2005/2006) *Årsredovisning, 2005/2006*.
- Monczka, R.M., Handfield, R.B., Scanell, T., Ragatz, G.L. & Frayer, D.J. (2000) *New product development: Strategies for supplier integration*. Millwaukee, Wis: ASQ Quality press.
- Monteverde, K. & Teece, D.J. (1982) Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *Bell Journal of Economy*, vol 13, s 206-213.
- Nylén, U. (2005) *Att presentera kvalitativa data: Framställningsstrategier för empiriredovisning*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Omsén, A. (1992) *Affärsstyrd teknikutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Parker, D.B., Zsdisin, G.A & Ragatz, G.L. (2008) Timing and extent of supplier integration in new product development: A contingency approach. *Journal of Supply Chain Management*, vol 44, nr 1.
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative research & evaluation methods* (3 uppl). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pellegrini, L. & Zanderighi, L. (1991) New products: Manufacturers' versus retailers' decision criteria. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, vol 1, nr 2, s 149-175.
- Ragatz G.L., Handfield, R.B. & Petersen, K.J. (2002) Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty. *Journal of Business Research*, nr 55, s 389-400.
- Ragatz, G. L., Handfield, R.B. & Scanell, T.V. (1997) Success factors for integrating suppliers into new product development. *Journal of Product Innovation Management*, nr 14, s 190-202.

- Rauh, T. (1996) Leading practices in product development and sourcing. *Chain Store Age*, vol 72, nr 5, Section: Retail News.
- Richardson G.B. (1972) The organisation of industry. *The Economic Journal*, september, s 883-896.
- Sako, M. & Helper, S. (1998) Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, nr 34, s 387-417.
- Sambandan, R. & Lord, K.R., (1995) Switching behaviour in automobile markets: a consideration-sets model. *Journal of Academic Marketing Sciences*, vol 23, s 57-65.
- Schiele, H., (2006) How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*, vol 35, nr 8, s 925-935.
- Shaw, S.A., Dawson, J.A. & Blair, L.M.A. (1992) The sourcing of retailer brand food products by a UK retailer. *Journal of Marketing Management*, nr 8, s 127-146.
- Sjöström, R. & Wahlbin, C. (1991) *Tidig kommersiell bedömning av teknikutvecklingsprojekt*. Stockholm: STU.
- Stake, R.E. (2005) Qualitative case studies. I Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (red) (2005) *The Sage handbook of qualitative research* (3 uppl), s 443-66. Thousand Oaks, Kalifornien: Sage.
- Supermarket (2006) *Handel: Trender, analys, nr 2-3*.
- Taylor, S.J. & Bogdan, R. (1984) *Introduction to qualitative research methods: The Search for Meanings*. New York: Wiley.
- Thompson, J.D. (1967) *Organizations in action*. New York: Mc Graw Hill book Company.
- Trent, R.J. and Monczka, R.M. (1998) Purchasing and supply management: Trends and changes throughout the 1990s. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, vol 34, nr 4, s 2-11.
- Trent, R.J. and Monczka, R.M. (1999) Achieving world-class supplier quality. *Total Quality Management*, vol 10, nr 6, 927-938.
- Ulrich, K.T. & Eppinger, S.D. (1995) *Product design and development*. New York: McGraw-Hill.
- Utterback, J.M. (1994) *Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press
- Uzzi, B. (1997) Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, vol 42, nr 1, s 35-67.

- Varley, R. (2001) *Retail product management: Buying and merchandising* New York: Routledge.
- Varley, R. & Rafiq, M. (2004) *Principles of retail management*. New York, USA Palgrave Macmillan.
- Wagner, S. M. (2006) A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage. *Journal of Business Research*, nr 59, s 686-695.
- Wagner, S.M. & Hoegl, M. (2006) Involving suppliers in product development: Insights from R&D directors and project managers. *Industrial Marketing Management*, nr 35, s 936-943.
- Wheelwright S.C. & Clark, K.B. (1992) *Revolutionising product development: Quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. New York: The Free Press.
- Welch, C. & Wilkinson, I. (2002) Idea logics and network theory in business marketing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol 9, nr 3.
- Wengraf, T. (2001) *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*: SAGE Publications.
- Wickett, J.L., Gaskill, L.R. & Damhorst, M.L. (1999) Apparel retail product development: Model testing and expansion. *Clothing and Textiles Research Journal*, vol 17, nr 1.
- Wilkinson, I. (2001) A history of network and channel thinking in marketing in the 20th century. *Australian Journal of Marketing*, vol 9, nr 2, s 23-53.
- Wilkinson, I. & Young, L. (2002) On cooperating. Firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, nr 55, s 123-132.
- Williamson, O.E. (1985) *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*: New York, USA: The Free Press.
- Wyatt, C., Evans, S., Johnson, A., Jukes, S. & Foxley, K. (1997) *Co-development: The Cogent initiative, Automotive Manufacturing*. London: Mechanical Engineering Publications.
- Wynstra, F. & Echtelt, F. van (2001) *Managing supplier integration into product development: A literature review and conceptual model*. Eindhoven centre for innovation studies. Institute for purchasing and supply development. Presenterades på IMP-konferensen 2001 i Oslo, Norge.
- Wynstra, F., Weele, A. van & Axelsson, B. (1999) Purchasing involvement in product development: A framework. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol 5, nr 3-4, s 129-41.

- Wynstra, F., Weggeman, M. och Weele, A. van (2003) Exploring purchasing integration in product development. *Industrial Marketing Management*, vol 32, nr 1, s 69.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research, Design and Methods* (3 uppl). Applied social research methods series, 5. Newbury Park: Sage Publications.
- Åhléns AB (2005) *Årsredovisning, 2005*.

9.2. Muntliga källor

- Bogren, Susanne Bogren, Produktchef, Mio.
- Bortas, Mats, Inköpschef, Clas Ohlson.
- Cederblad, Joachim, Kategoridirektör, ICA AB.
- Forsmark, Eva, Produktchef bijouterier, Ur & Penn.
- Franzén, Tomas, VD, Biltema Nordic Services AB.
- Israelsson, Susanne-Kikki, Worldwide Business Developer Trader, IKEA trading.
- Johnsson, Johanna, produktchef klockor, Ur & Penn.
- Karlsson, Jan, Produktchef, Mio.
- Lönnegren, Anette, EVM-samordnare, Egna Varumärken/Private Label, Coop Inköp & Logistik AB. Food.
- Sagan, Michael, Trading Area Manager, Trading Central China.
- Stensland, Anna, Design Manager, Home Division, Åhlens.
- Westermark, Maria, Country Manager, Hemtex.

9.3. Internetkällor

- Biltema (2007) "Om biltema", <<http://www.biltema.se>> Hämtad: 2007-05-29
- Clas Ohlson (2010) "Historien om Clas Ohlson". I Om Clas Ohlson, <<http://om.clasohlson.com>> Hämtad: 2010-11-17.
- Hemtex (2010) "Om Hemtex", < <http://www.hemtex.com> > Hämtad: 2010-11-17)
- IKEA (2011) "IKEA facts and figures", <<http://www.ikea.com>> Hämtad: 2011-01-07)
- Ur & Penn (2007) "Om Ur & Penn, <<http://www.uropenn.se/>> Hämtad: 2007-06-07.

Bilagor

Bilaga 1

Interaktivitet vid produktutvecklingssamarbete

Typ och stadium av produktutvecklingssamarbete	Interaktivitet	Forskare
När aktiviteterna kan utföras utan några interaktiva aktiviteter	Icke interaktivt	Thompson (1967)
Den ena aktörens aktiviteter måste föregå nästa aktörs aktiviteter	Viss interaktion under utvecklingssamarbetet.	Thompson (1967)
Varje aktivitets output utgör input för den andra aktörens aktivitet	Integrativt	Thompson: (1967)
Produkt- eller processteknikerna är nya, komplexa eller förändras mycket snabbt.	Integrativt	Ragatz, Handfield Petersen (2002) Lakemond, Berggren och van Weele (2006)
Ett komplext utvecklingsprojekt som samordnas på ett integrativt sätt i inledningen	Det kan vara möjligt att slutföra ett sådant på ett icke interaktivt sätt om det först planerats på ett integrativt sätt.	Lakemond, Berggren och van Weele (2006)
Utvecklingsprojektet handlar om en för köparen strategisk produkt	Integrativt	Parker, Zsidisin, och Ragatz: (2008)
Liten distans mellan parterna.	Liten distans är en förutsättning för att aktiviteterna ska kunna samordnas integrativt.	Parker, Zsidisin, och Ragatz, (2008)
Innovativa projekt	Integrativt	Wagner och Hoegl (2006)
Kapacitetsprojekt	Icke interaktivt	Wagner och Hoegl (2006)

Intervjuguide

EMV-handlares utvecklingsarbete med leverantörerna

Företag:

Intervjuperson:

Befattning:

Datum:

A) Två begrepp:

1. Vad menas med begreppet "produktutveckling"?
2. Vad är en "ny" produkt?

B) Hur går det till att genomföra produktutvecklingssamarbete med leverantörerna?

Vad?

1. Vilka aktiviteter genomförs?

När?

2. I vilket stadium av produktutvecklingsprocessen engageras leverantören? Vad bestämmer det?
3. Tar man kontakt med leverantören före eller efter det att produktens egenskaper har specificerats?

Hur?

4. Planeras produktutvecklingsaktiviteterna i samråd med leverantörerna? Träffas man för att lägga upp utvecklingsprojektet? Tar man det på telefon?
5. "Passas" aktiviteterna in i varandra? Hur?
6. Delas utvecklingsarbetet upp mellan parterna så att var och en kan göra sin del på var sitt håll?
7. Vilket ansvar har leverantören? Vad beror det på? Utvecklingsriskens höjd?
8. Formella avtal?
9. Vad bidrar till framgång?

10. Tar EMV-handlaren hjälp av annan part?

Vem?

11. Vem gör vad?

12. Kan det vara leverantören som tar initiativet?

Varför? Vad "ger" leverantörerna i utvecklingssamarbetet?

13. Tillgång till produktionskunnande och garantier att produkten ska kunna produceras? Tillgång till produktutvecklingskompetens?

14. *Annat?*

C) Med vilka leverantörer utförs produktutvecklingssamarbete?

1. Träffar inköparna (eller de som arbetar med utveckling) leverantörerna ibland? Hur ofta och på vilket sätt? (Vilken typ av relation är det? Armslängd eller nära?)
2. Vilken produktutvecklingsförmåga har leverantören? Lokaler, kunskap teknologi, testutrustning etc?
3. Var finns leverantören geografiskt?
4. Är de specialiserade?
5. Har de stor utvecklingskapacitet?
6. Är de involverade i flera utvecklingsprojekt samtidigt?
7. Är ni en viktig kund för dem?
8. Har ni samarbetat länge med företaget?

D) Vilka egenskaper har EMV-handlaren?

Data

1. Antal anställda?
2. Omsättning?
3. Antal EMV? Andel EMV av omsättningen?

Hurdant är det egna produktionskunnandet?

1. Har man anställda som har erfarenhet av produktion eller har man på annat sätt erhållit kunskap om hur produktionsprocessen går till?

Hurdan är det egna företagets produktutvecklingsförmåga?

2. Har man särskilda personer som kan produktutveckling?
3. Hur många år har man ägnat sig åt PU?
4. Finns särskild utrustning och lokaler? Hur stor del av budgeten går åt till PU?

Vilken är företagsledningens inställning till inköp och till leverantörerna?

5. Hur många leverantörer har man av denna typ av produkter?
6. Hur stor andel av personalen arbetar med inköp?
7. Hur ofta träffar man leverantörerna? Var träffar man dem? Hos dem eller hemma?
8. Hur håller man leverantörerna informerade om de närmaste planerna?
9. Kan man värdera i en skala 1-6 där 1 är oviktig och 6 är mycket viktig hur företagsledningen ser på betydelsen av inköp och på leverantörerna?

DA) Framgångsfaktorer?

Vad gör att utvecklingssamarbetet blir framgångsrikt?

Tidigare erfarenhet?

Förtroende?

Flexibilitet?

Partners egenskaper?

Gemensam utbildning

Kunskap om leverantörens förmåga?

E) Hur benägen är man att genomföra leverantörsutveckling?

Arbetar man med leverantörsutveckling?

Företagsledningens inställning till inköp? (se ovan)

Företagsledningens inställning till leverantörerna? (ev. skala 1-6)

Konkurrenssituationen?

E) Varför genomförs leverantörsutveckling?

1. Finns det ingen lämplig leverantör?
2. Har kraven ökat eller räcker leverantörens produktutvecklingsförmåga eller produktionsförmåga inte till?

F) Hur går det till att genomföra leverantörsutveckling?

Genomförs leverantörsutveckling genom indirekt eller direkt inblandning?

1. Besöker man leverantören? Hur ofta och hur länge? Vad gör man då?

Reaktiv eller strategisk leverantörsutveckling?

2. Hjälper man leverantören att utveckla processer så snart man märker att något inte räcker till?
3. Genomför man först reaktiv och därefter strategisk leverantörsutveckling?
4. Är det en pågående process att uppmana leverantörer att utveckla metoder.

G) Viktig litteratur? Mässor?

Handelshögskolan i Stockholm

En förteckning över samtliga publikationer finns på www.hhs.se/research/publications. Böcker och avhandlingar är publicerade på det språk som anges av titeln. Beställningar skickas via e-post till: efi.publications@hhs.se.

Eff urval av våra senaste publikationer

Böcker

- Barinaga, Ester (2010). *Powerful dichotomies*.
Ericsson, Daniel (2010). *Den odöda musiken*.
Ericsson, Daniel (2010). *Scripting creativity*.
Holmquist, Carin (2011). *Kvinnors företagande – kan och bör det öka?*
Lundberg, Mats (2011). *Improving business performance: a first introduction*.
Melén, Sara (2010). *Globala från start. Småföretag med världen som marknad*. Forskning i Fickformat.
Mårtensson, Pär & Mähring, Magnus (2010). *Mönster som ger avtryck: Perspektiv på verksamhetsutveckling*.
Sjöström, Emma (2010). *Ansiktslösa men ansvarsfulla*. Forskning i fickformat.
Wijkström, Filip (2010). *Civilsamhällets många ansikten*.
Engvall, Lars (2009). *Mercury meets Minerva: business studies and higher education: the Swedish case*.

Avhandlingar

- Alexandersson, Gunnar (2010). *The accidental deregulation: essays on reforms in the Swedish bus and railway industries 1979-2009*.
Bohman, Claes (2010). *Attraction: a new driver of learning and innovation*.
Buturak, Gökhan (2011). *Choice deferral, status quo bias, and matching*.
Ejenäs, Markus (2010). *Ledning av kunskapsintegration - förutsättningar och hinder: en studie av en fusion mellan IT- och managementkonsulter*.
Engvall, Anders (2010). *Poverty and conflict in Southeast Asia*.
Glassér, Charlotte (2010). *The fountainhead of innovation health: a conceptualization & investigation*.
Hemrit, Maetinee (2011). *Beyond the Bamboo network: the internationalization process of Thai family business groups*.
Juks, Reimo (2010). *Corporate governance and the firm's behaviour towards stakeholders*.
Lundvall, Henrik (2010). *Poverty and the dynamics of equilibrium unemployment: [essays on the economics of job search, skills, and savings]*.
Lychnell, Lars-Olof (2010). *IT-relaterad verksamhetsförändring: processer som formar växelspelen mellan utveckling och användning*.
Magnusson Bernard, Kristin (2010). *Remittances, regions and risk sharing*.
Mohlin, Erik (2010). *Essays on belief formation and pro-sociality*.
Monsenego, Jérôme (2011). *Taxation of foreign business income within the European internal market: an analysis of the conflict between the objective of achievement of the European internal market and the principles of territoriality and worldwide taxation*.
Nakatani, Tomoaki (2010). *Four essays on building conditional correlation GARCH models*.
Nelson, Maria. *Uflytning av aktiebolag: en analys i ljuset av den internationella skatterätten och EU-rätten*.
Siming, Linus (2010). *Private equity and advisors in mergers and acquisitions*.
Sjöquist Rafiqui, Pernilla (2010). *Evolving economic landscapes: institutions and localized economies in time and space*.
Strid, Ingvar (2010). *Computational methods for Bayesian inference in macroeconomic models*.

- Sunesson, T. Daniel (2010). *School networks and active investors*.
- Tolstoy, Daniel (2010). *International entrepreneurship in networks: the impact of network knowledge combination on SMEs' business creation in foreign markets*.
- Öhman, Niclas (2010). *Considering intentions*.