

Causes of Intercompany Harmony in Business Markets

Weber, Oliver Jacob

Document Version
Final published version

Publication date:
2010

License
Unspecified

Citation for published version (APA):
Weber, O. J. (2010). *Causes of Intercompany Harmony in Business Markets*. Copenhagen Business School [Phd]. PhD series No. 21.2010

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DENMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934
ISBN 978-87-593-8434-3



PhD Series 21.2010

Causes of Intercompany Harmony in Business Markets



Causes of Intercompany Harmony in Business Markets

An Empirical Investigation from a Dyad Perspective

Oliver Jacob Weber

PhD School in Marketing

PhD Series 21.2010

Causes of Intercompany Harmony in Business Markets

Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets
– An Empirical Investigation from a Dyad Perspective

1st edition 2010
PhD Series 21.2010

© The Author

ISBN: 978-87-593-8434-3
ISSN: 0906-6934

"The Doctoral School of Economics and Management is an active national and international research environment at CBS for research degree students who deal with economics and management at business, industry and country level in a theoretical and empirical manner".

All rights reserved.

No parts of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.

Oliver Jacob Weber

Causes of Inter-company Harmony in Business Markets - An Empirical Investigation from a Dyad Perspective

CBS / Copenhagen Business School

PhD School in Marketing

18/12 - 2009

Contents

Chapter 1 Introduction.....	6
1.1 Identification and presentation of the problem.....	7
1.1.1 One perspective on causes of inter-company harmony	7
1.1.2 A second perspective on causes of inter-company harmony	8
1.1.3 The problem	9
1.2 Research design.....	10
1.2.1 Analytical approach	10
1.2.2 Applied method.....	13
1.2.3 The research design.....	13
1.3 Inferences	14
1.4 Outline of the chapters to come.....	15
Chapter 2 Defining Central Concepts of Two Perspectives.....	17
2.1 Defining the concept of inter-company harmony	18
2.1.1 Inter-company harmony	19
2.1.2 Inter-company <i>disharmony</i>	21
2.2 Two perspectives on causes of inter-company harmony	23
2.2.1 Inter-company harmony conditioned by mutual resource dependencies.....	23
2.2.2 Inter-company harmony conditioned by the efficiency and equity of daily interactions .	26
2.3 Defining the concept of the strength and balance of mutual resource dependencies	28
2.3.1 Mutual resource dependencies and the ability to control actions and behaviours in dyads	29
2.3.2 Sources of the strength, subsequently the balance of mutual resource dependencies	32
2.4 Defining the concept of the efficiency and equity of daily interactions	36
2.4.1 The efficiency of daily interactions	36
2.4.3 The equity of daily interactions	38
Chapter 3 Analytical Approach.....	40
3.1 Level of analysis and structure.....	41
3.1.1 A dyad level of analysis	41
3.1.2 Structure	42

3.2 Framework for investigating the concept of inter-company harmony in dyads	43
3.2.1 Investigation of (the variable) <i>companies' overall happiness</i> in dyads.....	44
3.3 Framework for investigating the concept of the strength and balance of mutual resource dependencies in dyads.....	45
3.3.1 Investigation of the variable <i>Importance of Resources</i>	46
3.3.2 Investigation of the variable <i>Scarcity of Resources</i>	48
3.3.3 (Deselecting) investigation of the variable <i>Discretion over Resource Allocation and Use</i>	49
3.3.4 Investigation of the strength and balance of mutual resource dependencies	52
3.4 Framework for investigation of the concept of <i>efficiency and equity of daily interactions</i> in dyads	53
3.4.1 Investigation of (the variable) <i>the expeditiousness and costs of daily interactions</i>	54
3.4.2 Investigation of (the variable) <i>fair allocation of 'costs and benefits' of daily interactions</i>	55
3.5 Criteria for validation of the two perspectives.....	55
3.5.1 Criteria for validation of Perspective (I)	56
3.5.2 Criteria for validation of Perspective (II).....	59
3.5.3 Inferences	59
Chapter 4 Research Design	61
4.1 Methodological Approach.....	62
4.1.1 Three method's approach to the investigation of social phenomena	62
4.1.2 Selecting the case study method	63
4.2 Research design.....	66
4.2.1 Applied logic.....	67
4.2.2 Construction of case studies.....	68
4.3 The research design and issues of reliability & validity	77
4.3.1 Issues of reliability	77
4.3.2 Issues of validity	78
Chapter 5 Assessing the Concept of <i>Inter-company Harmony</i> in the Dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen in 2001-2 and Now	81
5.1 Harmony (or disharmony) in the dyad in 2001-2	81
5.1.1 Lars Skytte Jensen's perception of work with Aarstiderne.....	81

5.1.2 Aarstiderne's perception of work with Lars Skytte Jensen in 2001-2	84
5.1.3 A state of harmony in the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen in 2001-2	87
5.2 Harmony (or disharmony) in the dyad at present	87
5.2.1 Lars Skytte Jensen's perception of work with Aarstiderne at present	87
5.2.2 Aarstiderne's perception of work with Lars Skytte Jensen at present	91
5.2.3 A state of harmony in the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen at present	93
Chapter 6 Assessing the Concept of <i>the Strength and Balance of Mutual Resource Dependencies in the Dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen in 2001-2 and now</i>	95
6.1 The strength and balance of mutual resource dependencies in 2001-2.....	96
6.1.1 Lars Skytte Jensen's important resources	96
6.1.2 The scarcity of Lars Skytte Jensen's resources.....	98
6.1.3 Aarstiderne's important resources	101
6.1.4 The scarcity of Aarstiderne's resources	102
6.1.5 The strength and balance of mutual resource dependencies in 2001-2.....	105
6.2 The strength and balance of mutual resource dependencies at present.....	107
6.2.1 Lars Skytte Jensen's important resources	107
6.2.2 The scarcity of Lars Skytte Jensen's resources.....	110
6.2.3 Aarstiderne's important resources	113
6.2.4 The scarcity of Aarstiderne's resources	116
6.2.5 The strength and balance of mutual resource dependencies at present.....	121
6.3 Changes in the two mutual resource dependencies in time	123
Chapter 7 Assessing the Concept of <i>the Efficiency and Equity of Daily Interactions in the dyad Aarstiderne/ Lars Skytte Jensen</i>	125
7.1 Lars Skytte Jensen's view of the efficiency and equity of daily interactions	126
7.1.1 The efficiency of daily interactions	126
7.1.2 The equity of daily interactions	128
7.2 Aarstiderne's view of the efficiency and equity of daily interactions	131
7.2.1 The efficiency of daily interactions	131
7.2.2 The equity of daily interactions	132
7.3 The efficiency and equity of daily interactions in the dyad.....	134
Chapter 8 Causes of Inter-company Harmony	136
8.1 Causes of inter-company harmony in the dyad Aarstiderne/ Lars Skytte Jensen.....	137

8.1.1 Dismissal of Perspective I.....	137
8.1.2 Support for Perspective II	138
8.2 Validation of Perspective II in the dyad Supergros/Gasa Nordgrønt.....	139
8.2.1 Harmony (or disharmony) in the dyad.....	139
8.2.2 The efficiency and equity of daily interactions in the dyad.....	141
8.2.3 Support for Perspective II in the dyad Supergros/Gasa Nordgrønt	145
8.3 Validation of Perspective II in the dyad Retailer RED/Producer ONE	146
8.3.1 Harmony (or disharmony) in the dyad.....	146
8.3.2 The efficiency and equity of daily interactions.....	147
8.3.3 Support for Perspective II in the dyad Retailer RED/Producer ONE	151
8.4 Concluding remarks	152
Chapter 9 Conclusion and Implications	153
9.1 A review of empirical findings	154
9.1.1 Support for Perspective II	154
9.1.2 Dismissal of Perspective I.....	156
9.2 Theoretical Implications	156
9.3 Recommendations for future research	159
9.3.1 Further investigation of the causes of inter-company harmony.....	160
9.3.2 Investigation of the effects of inter-company harmony upon mutual resource dependencies	160
9.4 Managerial implications.....	161
Appendix 1	164
Appendix 2	169
Appendix 3	176
Appendix 4	204
Appendix 5	228
Appendix 6	237
Appendix 7	252
Appendix 8	258
References	268

Chapter 1 Introduction

In line with the concept of long-term relationships, as opposed to discrete exchanges, gaining acceptance amongst marketing researchers (e.g. Wilson, 1995; Ganesan, 1994; and Dwyer et al., 1987), the prevalent literature has increasingly emphasised the importance of cooperation between companies.

As described in Sernes (1998), the objective of long-term relationships is to establish, maintain and enhance relations with trading partners at a profit. It is a dynamic process, whose success depends on the ability of companies to provide one another with episodes of value on a continuous basis.

Definable as, “...similar or complementary coordinated action taken by firms in interdependent relationships to achieve mutual outcomes or singular outcomes with reciprocation over time” (Anderson and Narus, 1990, p. 45), cooperation between companies is viewed as an important foundation to the success of long-term relationships (Eriksson and Sharma, 2003). A joint effort based on coordination of activities thus permits companies to attain outcomes of mutual value otherwise not possible, e.g. exchange efficiency (Cannon and Perreault, 1999), decreased environmental uncertainty (Buvik and Grønhaug, 2000), and management of dependencies (Stern and El-Ansary, 1992).

Inter-company harmony is often indicated an important dimension for the promotion of cooperative sentiments between companies (e.g. Payan and Svensson, 2007; Cannon and Perreault, 1999; Wilkinson, 1978; and Mallen, 1967).

As defined in Chapter 2, inter-company harmony is a positive affective state resulting from an agreement in opinion between companies that work with one another constitute a pleasing whole. It is founded in companies perceiving that they hold goals of mutual interest and to the degree to which, they are able to attain these goals via a concerted effort. In addition, it is based on perceptions of domain and ideological consensus, as well as perceptions that the companies are able to exploit their respective capabilities when working with trading partners.

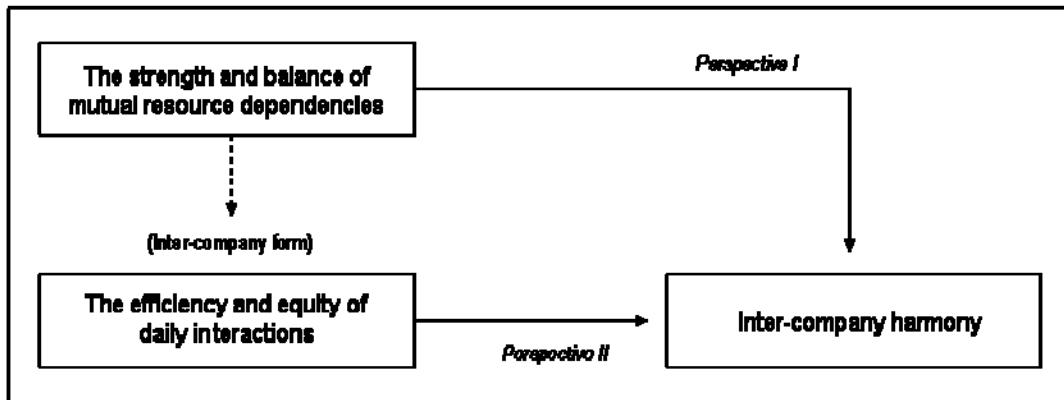
Consequently, inter-company harmony brings an orientation that reflects a spirit of willingness to cooperate between trading partners. Perceptions of economic satisfaction, of own importance and of ‘personal’ worth thus motivate companies to commit and adapt the resources (e.g. time, labour and money) necessary for successful handling of cooperative activities of various kinds.

Contrarily, inter-company *disharmony* is likely to impede the willingness of companies to cooperate. A permanent conflictive state caused by perceptions of either goal incompatibility, lacking ability to jointly attain goals, domain and ideological disagreements, and/or the improper use of companies' capabilities induce companies to develop negative sentiments towards one another that reduces companies' motivation to invest resources in cooperative activities.

1.1 Identification and presentation of the problem

Although inter-company harmony constitutes an important dimension for the success of cooperative long-term relationships, its causes have not been clearly documented in the prevalent academic marketing literature. Two notable, but simultaneously, conflicting perspectives exist (i.e. Figure 1.1):

Figure 1.1 Two perspectives on causes of inter-company harmony found in the prevalent literature



1.1.1 One perspective on causes of inter-company harmony

As elaborated on in Chapter 2, one perspective finds that inter-company harmony is conditioned by the strength and balance of mutual resource dependencies (i.e. Perspective I in Figure 1.1):

Mutual resource dependencies inevitable exist in business markets. Every company depends on certain resources possessed by trading partners to produce, distribute or consume products or services. Consequently, it follows that companies are in a position to influence (or control) each other's actions and behaviour, i.e. their ability to provide or withdraw valued resources makes it possible for companies to incite one another to act in desired ways.

Here, the *strength* and *balance* of mutual resource dependencies decide the degree, to which companies control one another's actions and behaviour. The stronger the comparable dependency of one company towards resources possessed by another, the more that company must abide by demands put forward, and vice versa.

In this light, parts of the prevalent literature advocate that strong and imbalanced mutual resource dependencies motivate inter-company *disharmony*. The ability of 'less' dependent companies to dictate actions and behaviour implies that 'more' dependent companies get frustrated because of a loss of autonomy. Consequently, conflicts accompanied by negative affective states develop between the parties.

As opposed to this, weak and balanced mutual resource dependencies cause inter-company harmony. The inability to control each other's actions and behaviour significantly obliterates the preconditions for conflicts and tensions allowing companies to work together in mutual harmony.

1.1.2 A second perspective on causes of inter-company harmony

A second perspective identified in the prevalent literature queries the 'soundness' of Perspective I. Instead, it finds that inter-company harmony is favoured by the efficiency and equity of daily interactions between trading partners (i.e. Perspective II in Figure 1.1):

The perspective operates with a notion that companies interact on two interrelated, but also partly autonomous levels:

At one level, companies interact to agree on adequate inter-company exchange forms (i.e. exchanges of products, information, money, as well as economic and logistical structures for the exchanges). Mutual resource dependencies here decide the outcome of interactions (Figure 1.1).

Thus ‘less’ dependent companies are in a position to influence (or dictate) the content of the exchange forms, as a refusal can negatively affect ‘more’ dependent companies’ access to, or use of, valued external resources. Although disagreements are likely to occur during the course of interactions, the sentiments causing inter-company *disharmony* do not surface. Hence, ‘more’ dependent companies regard the influence of ‘less’ dependent companies upon the content of exchanges forms, as a natural condition for doing trade in business markets.

The second level of interactions takes place in day-to-day work and serves the purpose of successfully executing agreed upon exchanges, given the constraints of negotiated inter-company exchange forms. Thus, companies interact on a daily basis in order to coordinate with one another the performance of related marketing activities (or flows).

Consequently, the perspective promotes the dependence of inter-company harmony on the efficiency of daily interactions. A positive affective state hence is explained by the companies being able to coordinate with one another in daily life the performance of marketing flows, in a way that supports expeditious and low cost exchanges. In the opposite case, the companies will develop negative sentiments towards working with one another, thus promoting inter-company disharmony.

In addition, the perspective advocates that inter-company harmony is dependent on the equity of daily interactions. A positive affective state is hence also favoured by a fair allocation between the companies of the ‘costs and benefits’ associated with the coordination of the performance of marketing flows. Alternatively, negative sentiments surface and inter-company *disharmony* will prevail.

1.1.3 The problem

Based on the identification of these two notable but at the same time conflicting perspectives, this study sets out to establish a more unequivocal understanding of the causes of inter-company harmony. Consequently, the two following propositions are subject for validation:

- I. Inter-company harmony is conditioned by the strength and balance of mutual resource dependencies
- II. Inter-company harmony is conditioned by the efficiency and equity of daily interactions

1.2 Research design

To approach the problem in question, a research design is developed that aims at validating the two propositions empirically. It is a result of certain analytical considerations and a reasoned choice of the case study method. These considerations, as well as the research design, are outlined in the following sub-sections.

1.2.1 Analytical approach

A dyad level of analysis is chosen to enable that empirical inferences ‘correspond with’ the theoretical context of the defined perspectives. The three central concepts of the two perspectives (i.e. inter-company harmony, the strength and balance of mutual resource dependencies, and the efficiency and equity of daily interactions), thus all revolve around the study of dyads.

With this in mind, the analytical approach is based on separate investigations of the three concepts in dyads. Subsequently, it is determined whether the ‘states’ of these in combinations that equal the two perspectives comply with the propositions put forward. Thus, the study investigates whether a dyad is characterised by harmony or disharmony. Following this, the strength and balance of mutual resource dependencies is investigated in the dyad. After that, the two investigated concepts are compared to determine whether their states comply with the reasoning put forward in Perspective I.

The chosen structure is a result of this study experiencing difficulties in empirically investigating the separate effects of mutual resource dependencies, and the efficiency and equity of daily interactions upon inter-company harmony (i.e. section 3.1.2).

Consequently, analytical frameworks are developed to make possible separate investigations of the three concepts in dyads:

Concept:	Variables:
Inter-company harmony/ disharmony	• The degree of happiness/unhappiness derived from working with one another
The strength and balance of mutual resource dependencies	• Importance of resources • Scarcity of resources
The efficiency and equity of daily interactions	• The expeditiousness and costs of daily interactions • The degree of fairness in allocation of related 'costs and benefits'

1. Having defined **inter-company harmony** as an agreement in opinion between two companies that working with one another constitutes a congruent (or pleasing) whole, an analytical framework is developed to investigate whether or not the companies on an overall basis are *happy* working with one another. If companies agree on this, then inter-company harmony is inferred. If one or both companies indicate otherwise, then inter-company *disharmony* is inferred.
2. The analytical framework developed to investigate **the strength and balance of mutual resource dependencies** in dyads is divided into two parts. Firstly, it aims at investigating the *strength* of companies' resource dependencies (i.e. resource dependencies categorised as weak, medium or strong), which, in turn, is a result of counterparts' possession of important and scarce resources. Then, the *balance* is investigated by comparing the strength of the companies' resource dependencies.
3. Having defined **the efficiency of daily interactions** as the ability of companies to jointly handle tasks associated with the universal marketing flows at an *expeditious and low cost level*, an analytical framework is developed to investigate whether or not the companies on an overall basis perceive this to be the case. If one or both companies perceive otherwise, then daily interactions are inferred as *inefficient*. By defining **the equity of daily interactions** as *fair allocation of the 'costs and benefits'*, which emerge from the companies jointly handling tasks associated with the universal marketing flows, an analytical framework is developed to investigate whether or not the companies on an overall basis perceive them to be so. In case one or both companies perceive otherwise, daily interactions are inferred as *iniquitous*.

Also, four criteria are developed to determine whether or not the investigated concepts in dyads in combination satisfy the propositions put forward:

Perspective	Criteria for support of the perspective
I. Inter-company harmony conditioned by the strength and balance of mutual resource dependencies	<ul style="list-style-type: none"> • Compared to period t0; dyads are harmonious, and mutual resource dependencies are weaker and more balanced in period t1 or • Compared to period t0; dyads are <i>disharmonious</i>, and mutual resource dependencies are stronger and more unbalanced in period t1
II. Inter-company harmony conditioned by the efficiency and equity of daily interactions	<ul style="list-style-type: none"> • Inter-company harmony is at hand concurrent with daily interactions in dyads being efficient and equitous or • Inter-company <i>disharmony</i> is at hand concurrent with daily interactions in dyads being inefficient and/or iniquitous

The first two criteria relate to Perspective I. They comply with the perspective that inter-company harmony is at hand when related mutual resource dependencies in dyads are weak and balanced, and that inter-company *disharmony* is at hand in case mutual resource dependencies are strong and unbalanced.

The last two criteria relate to Perspective II. They comply with the perspective that inter-company harmony is at hand when daily interactions in dyads are efficient and equitous, whereas inter-company *disharmony* prevails when daily interactions are inefficient and/or iniquitous.

As opposed to Perspective II, the criteria related to Perspective I are based on two periods in time. As explained in detail in Chapter 3, this study encountered difficulties in categorising mutual resource dependencies in dyads in relative terms, as weak, medium or strong and as being balanced or imbalanced when only investigating one period in time. Therefore, the concept is investigated in two periods in time, thus making it possible to infer that mutual resource dependencies are, for example, stronger and more imbalanced when compared to a prior period in time.

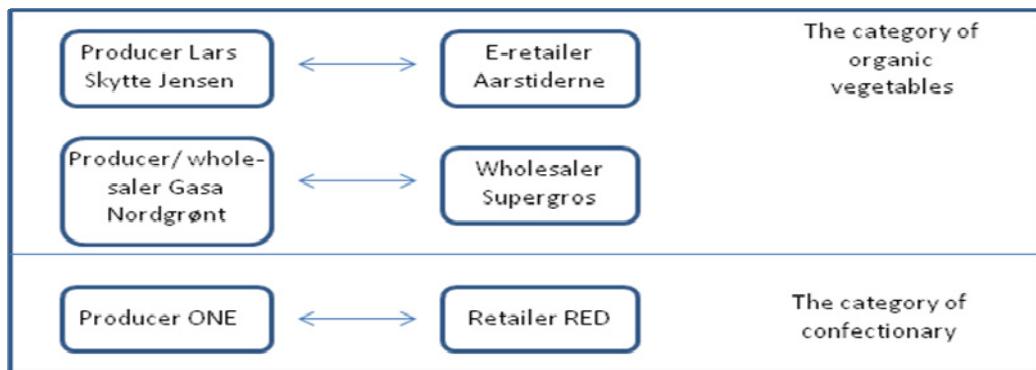
1.2.2 Applied method

This study applies the case study method, as opposed to a survey, to investigate the three concepts in dyads. As discussed in Chapter 4, the choice of this method is based on its ability to clarify the ‘how and why’ of the somewhat vaguely (or generically) defined variables of the three concepts.

Consequently, empirical investigation of the concepts is based on this study’s overall *assessment* of companies’ view of the variables as they unfold in dyads. That is to say, data has been gathered concerning each of the variables in the context of specific dyads via qualitative and semi-structured interviews with those companies making out the dyad. Narratives have then been written, which focus on explicating each company’s view of the variables. Finally, the narratives have been compared to make possible an assessment of the ‘states’ of the concepts in dyads.

1.2.3 The research design

Based on the analytical approach and the method applied, three case studies of dyads operating in the Danish grocery industry have randomly been chosen to make possible empirical validation of the two perspectives:



A case study of the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen is applied to seek initial support/dismissal of the perspectives. In the event that the investigated concepts in the dyad in combination do not comply with any of the four criteria formulated above, this study infers that the two perspectives are not valid, thus that other perspectives than the investigated ones need to be explored.

If, however, a criterion is met via the case study, this study infers support for a related perspective (i.e. Perspective I or II). Subsequently, replication is sought via case studies of the dyads Supergros/Gasa Nordgrønt, and Retailer RED/Producer ONE. That is, the study seeks to ‘strengthen’ its support for the perspective(s) by detecting equivalent support for it (or them) in the two other dyads.

1.3 Inferences

In summary, this study finds empirical support for Perspective II. Thus, all case studies point to a connection between the concepts of inter-company harmony, and the efficiency and equity of daily interactions:

As assessed in Chapter 5, inter-company harmony is at hand in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen. Also, the dyad is characterised by efficient and equitable daily interactions (Chapter 7). Hereby, the first criterion related to Perspective II is met, which thus makes it possible to infer support for the perspective.

Conversely, in the dyad Supergros/Gasa Nordgrønt inter-company *disharmony* is at hand (Chapter 8). Moreover in this case inefficiency and inequity is assessed to characterise daily interactions in the dyad. Hereby, the second criterion related to Perspective II is met, which is why it is possible to infer support for the perspective.

Finally, inter-company *disharmony* is at hand in the dyad Retailer RED/Producer ONE (Chapter 8). As daily interactions in the dyad are characterised by efficiency and *inequity*, the second criterion related to Perspective II is met. Thus, it is possible to infer support for the perspective.

In addition, the study finds no empirical support for Perspective I. Consequently, it is dismissed:

As assessed in Chapter 5, inter-company harmony is at hand in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen in the two periods in time under investigation (i.e. 2001-2 and now). In Chapter 6, it is assessed that compared to 2001-2 the strength and balance of mutual resource dependencies at present increasingly is shifted in favour of Aarstiderne. Thus, even though Aarstiderne’s ability to

control the actions and behaviour of Producer Lars Skytte Jensen is increased, the dyad remains in a state of harmony. Hereby, it is possible to infer that none of the criteria related to Perspective I are met, and the perspective accordingly is dismissed on grounds of falsification.

1.4 Outline of the chapters to come

This study concerning the causes of inter-company harmony in business markets contains the following chapters:

In Chapter 2, two notable but conflicting perspectives on causes of inter-company harmony in business markets are reviewed. In addition, three central concepts related to the perspectives are defined, i.e. inter-company harmony, the strength and balance of mutual resource dependencies, and the efficiency and equity of daily interactions.

In chapter 3 an analytical approach is developed to enable investigation of the two perspectives in dyads. The chapter begins by explaining the study's choice of 1) a dyad level of analysis and 2) structure to validate the two perspectives. Based on this, analytical frameworks are developed.

In chapter 4, a related research design is developed. The chapter starts by explaining the study's choice of the case study method for validating the two perspectives in dyads. Next, the research design is explained. That is, the chapter presents the three dyads taking part in this study, i.e. 1) E-retailer Aarstiderne/ Producer Lars Skytte Jensen, 2) Wholesaler Supergros/ Producer-wholesaler Gasa Nordgrønt, and 3) Retailer RED/ Producer ONE. Furthermore, it presents the way in which the three dyads are applied to validate the two perspectives. Based hereupon, the chapter explains the construction of case studies of the dyads. Finally, the research design is discussed via issues of reliability and validity.

In Chapters 5-7, the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen is assessed in terms of the three concepts. Chapter 5 assesses whether or not the dyad is in a state of harmony in two periods in time (i.e. 2001-2 and now). Next, Chapter 6 assesses the strength and balance of mutual resource dependencies in the dyad in 2001-2 and now. Finally, Chapter 7 assesses the efficiency and equity of daily interactions in the dyad.

In Chapter 8, the causes of inter-company harmony in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen is determined. Here the concepts assessed in Chapter 5-7 are compared to determine whether their states comply with the propositions of the two perspectives. Finally, additional support for a validated perspective (or for validated perspectives) is sought via equivalent assessments in case studies of the dyads Supergros/Gasa Nordgrønt and Retailer RED/Producer ONE

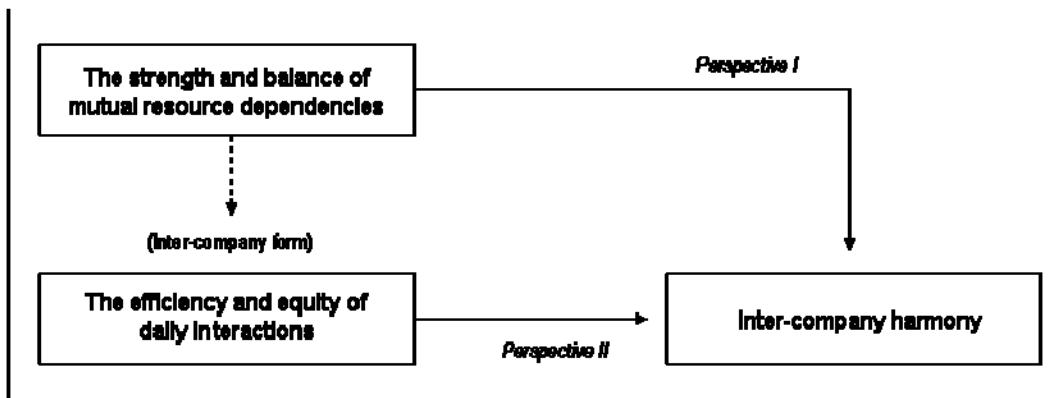
Concluding, Chapter 9 reviews results in terms of the theoretical and managerial implications of the study, as well as recommends areas in need of further investigation.

Chapter 2 Defining Central Concepts of Two Perspectives

As outlined in Chapter 1, the performances of interacting companies are likely to increase when relations between them are harmonious. By being linked to cooperative sentiments, inter-company harmony hence increases the willingness of implicated companies to commit resources, as well as to coordinate business processes with one another. Consequently, the joint handling of tasks associated with making products or services ready for consumption renders possible enhanced performances.

With this background, this study sets out to clarify the causes of inter-company harmony. In this regard two notable, but conflicting perspectives are subjected to empirical examination. As illustrated in Figure 2.1, one perspective advocates that inter-company harmony is conditioned by the strength and balance of related mutual resource dependencies, while the other finds that it is conditioned by the efficiency and equity of daily interactions.

Figure 2.1 Two perspectives on causes of inter-company harmony detected in the prevalent literature



To elaborate, this chapter defines the concept of inter-company harmony (section 2.1). Following this, section 2.2 presents the two perspectives on causes of inter-company harmony.

Next, section 2.3 defines the strength and balance of mutual resource dependencies. The study finds that this concept is a result of three variables of equal importance: the importance of resources, the scarcity of resources, and discretion over resource allocation and use. The more important and scarce resources companies possess, and the greater their ability to control the allocation and use of resources in dyads, the stronger the counterparts' resources dependencies are. Accordingly, the

existing balance is a result of the comparable strength of resource dependencies between companies.

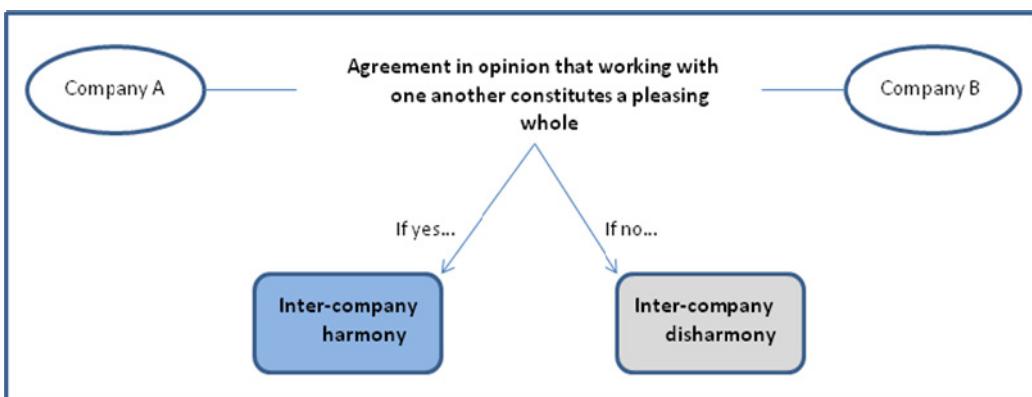
Finally, section 2.4 defines the concept of the efficiency and equity of daily interactions. Here, the efficiency of daily interactions is found to result from the ability of interacting companies to jointly handle tasks associated with marketing flows expeditiously and at a low cost level. The equity of daily interactions is defined as the result of fair allocation of the costs and benefits, which emerge from handling the tasks (i.e. reciprocity).

2.1 Defining the concept of inter-company harmony

In summary, the section finds that inter-company harmony is a positive affective state resulting from an agreement in opinion between two companies that working with one another constitutes a congruent (or pleasing) whole (cf. Figure 2.2). Here, perceptions of ‘a congruent whole’ develop in the light of the companies experiencing goal compatibility, fulfilment associated with attaining goals, consensus on domains and ideologies, and the proper use of company capabilities.

Somewhat opposite, the section also defines inter-company disharmony as a negative affective state caused by two companies perceiving that working with one another constitutes an incongruent (or conflicting) whole. It thus develops in the light of the companies experiencing either a *lack of* goal compatibility, of fulfilment associated with attaining goals, of consensus on domains and ideologies, or of the proper use of company capabilities.

Figure 2.2 Defining inter-company harmony and disharmony



The definitions are elaborated on in the following two sub-sections.

2.1.1 Inter-company harmony

Although repeatedly referred to as a state that releases cooperative sentiments and subsequently enhances companies' business success, the prevalent academic literature offers little insights into the concept of inter-company harmony, e.g.:

"Organizations should work in harmony rather than competition with each other in order to enhance business success" (Payan and Svensson, 2007 p. 797)

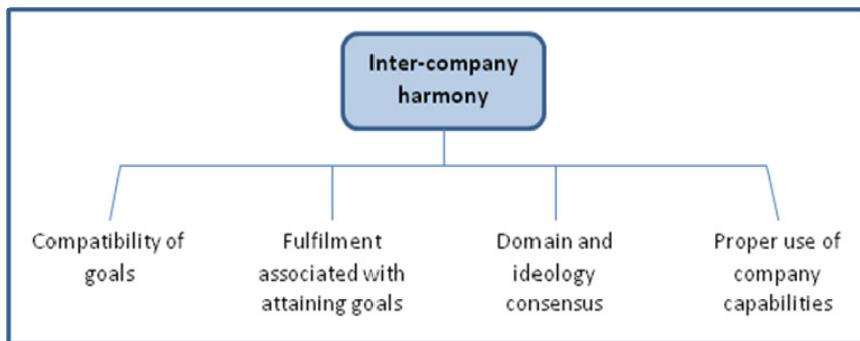
and,

"...channel members usually have more harmonious and common interests than conflicting ones. A team effort to market a producer's product will probably help all involved" (Mallen, 1967 p. 179)

The Trustees of Princeton University (2009) defines the term harmony as, "*congruity of parts with one another and with the whole*". By replacing the word 'parts' with companies, inter-company harmony is definable as an agreement in opinion between two companies that working with one another constitutes a congruent (or pleasing) whole.

2.1.1.1 The foundations of inter-company harmony

On this basis, the study finds that inter-company harmony is founded in four dimensions, i.e. compatibility of goals, fulfilment associated with attaining goals, consensus on domains and ideologies, and the proper use of company capabilities (Figure 2.3).

Figure 2.3 Foundations of inter-company harmony

To elaborate, Anderson and Narus (1990) field the view that reciprocated sentiments of congruency (i.e. inter-company harmony) result from the perceived compatibility of companies working together in pursuit of goals of mutual benefits. Furthermore, it is a result of the fulfilment companies get from attaining those goals:

“Working together with a trading partner organisation in pursuit of mutual benefits increases each organisation’s perception of compatibility with its partner organisation. This perceived compatibility, as well as the fulfilment associated with attaining desired outcomes, affords a strong feeling of ‘chemistry’ and results in satisfaction with the partnership” (Anderson and Narus, 1990 p. 46)

In addition, reciprocated sentiments of congruency emanate from perceptions that inter-company work is coordinated, based on normative consensus with respect to the companies’ domains and ideologies (Stern and El-Ansary, 1992; Benson, 1975). Here, domain consensus refers to an agreement between companies that they are assigned the appropriate role and scope when working together. Ideological consensus, on the other hand, is definable as an agreement regarding the nature of work confronting the companies, subsequently the appropriate approach to it.

In this relation, they emanate from perceptions that inter-company work is coordinated so that companies are ‘equipped’ to work with one another with a maximum of effectiveness and efficiency (Benson, 1975). Hence, coordination of work should enable companies to make use of their capabilities.

2.1.1.2 The effects of inter-company harmony upon company sentiments

With this in mind, this study finds that inter-company harmony is a positive affective state, which induces companies to develop cooperative attitudes and behaviours towards one another.

To explain the inference, Overvold (1987) states that perceptions of harmony among employees are a result of a company satisfying their economic needs, as well as providing a context for them to acquire a sense of personal worth and importance. Consequently, this produces high levels of support, furthermore a reduction of hostility and competition among interpersonal relations. Thus, harmony is seen as a positive affective state between the actors in question.

In the same way, inter-company harmony may be seen as a positive affective state in the sense that the dimensions of goal compatibility and the fulfilment associated with attaining those goals (cf. section 2.2.1.1) satisfy the economic needs of companies. At the same time, the companies work in a climate that enables a sense of personal worth and importance (i.e. the dimensions of domain and ideology consensus, and proper use of company capabilities). This line of reasoning complies with that of Geyskens et al. (1999), who advocate that the satisfaction companies get from being part of a ‘congruent’ inter-company relationship gives rise to overall positive (or happy) company sentiments:

“Channel member satisfaction is defined most frequently as a positive affective state resulting from the appraisal of all aspects of a firm’s working relationship with another firm” (Geyskens et al., 1999, p. 224)

Based hereupon, inter-company induces companies to develop cooperative attitudes and behaviours towards one another (Payan and Svensson, 2007). Perceptions of economic satisfaction, personal worth and importance thus motivate and promote an orientation among them that reflects a spirit of willingness to work with one another.

2.1.2 Inter-company disharmony

By defining the term disharmony as “*a lack of harmony*” (The Trustees of Princeton University, 2009), inter-company disharmony may be defined as a state in which companies perceive that working with one another constitutes an incongruent (or conflicting) whole. Here, perceptions of a

conflicting whole result from the companies *lacking* either goal compatibility, fulfilment associated with attaining those goals, consensus on domains and ideologies, or the proper use of company capabilities (cf. section 2.1.1).

2.1.2.1 The effects of inter-company disharmony upon company sentiments

Consequently, the study finds that inter-company disharmony is a negative (or unhappy) affective state resulting from related companies' frustration that working with one another impedes on achievement of individual goals (Tsay and Agrawal, 2004). In turn, it induces conflicts, i.e.

"Conflict represents the level of tension, frustration, and disagreement in the relationship [...] when one channel member perceives that another channel member is engaged in behaviour that is preventing or impeding it from achieving its goals..." (Geyskens et al., 1999 p. 225)

However, not all conflicts reflect a state of inter-company disharmony. Thus Stern and Reve (1980) distinguish two types of conflicts. One results from companies holding different views, as to the way in which 'obsolete' ways of working together is to be replaced by new ones. According to the authors, those types of conflicts do not necessarily reflect the companies being unhappy about working with one another, as their aim is to change things so that the companies are in a better position to pursue goals of mutual interest, i.e.

"...the absence of confrontation will not necessarily produce maximal joint-striving, because the complacency and passivity which may be present in the relationship may cause the parties to overlook salient opportunities for coalescing" (Stern and Reve, 1980 p. 58)

The second type of conflicts is described as based on an intention of one or both companies to somehow injure or destroy the other, e.g.

"Examples are a supplier slowing up deliveries if a reseller is slow with his payments and a retailer boycotting brands that customers expect to find in their stores" (Stern and El-Ansary, 1992 p. 299)

In this case, the conflicts will negatively affect the companies' sentiments towards one another on a more permanent (or pathological) level, whereby they indicate a state of inter-company disharmony, i.e.

“... [Conflicts] aimed at injuring or destroying another party – will severely impede any existing or potential cooperative behaviours among the parties” (Ibid)

2.2 Two perspectives on causes of inter-company harmony

As noted, this study finds that two notable but conflicting perspectives exist concerning the causes of inter-company harmony:

- I. Inter-company harmony is conditioned by the strength and balance of mutual resource dependencies
- II. Inter-company harmony is conditioned by the efficiency and equity of daily interactions

In the following sub-sections, these perspectives are elaborated upon.

2.2.1 Inter-company harmony conditioned by mutual resource dependencies

According to parts of the available literature, inter-company harmony is conditioned by the strength and balance of mutual resource dependencies. Hence, associations are to be found between inter-company harmony and weak and balanced mutual resource dependencies. Likewise, associations exist between inter-company disharmony and strong and imbalanced mutual resource dependencies (cf. Figure 2.4).

Figure 2.4 Associations found in the prevalent literature, i.e. Perspective I



To explain, Stern and El-Ansary (1992) argue that mutual resource dependencies exist in business markets since companies are not self-contained. Every company depends on external resources for produce, distribute and/or consume products or services. The wholesaler depends on products from producers in order to offer the retailer an assortment, while the producer depends on information and money to be able to continue producing the ‘right’ products for consumption, etc. (Coughlan et al., 2001).

Mutual resource dependencies infer that related companies are capable of influencing the actions and behaviours of one another in business markets (Mehta et. al 1996). The companies can incite each other to act in desired ways because of their ability to reward counterparts with resources important for operating in business markets; alternatively to punish each other by withdrawing the resources.

The degree, to which interacting companies can influence (or control) each other, however, depends on the strength of mutual resource dependencies (Stern and El-Ansary, 1992): Weak mutual resource dependencies suggest that companies are rather self-contained; consequently their operations in business markets would not be significantly affected by a counterpart offering or withdrawing its resources (Wilkinson, 1978). Thus, neither ‘carrot’ nor ‘stick’ is likely to alter the companies’ actions and behaviours.

Opposite, the stronger the mutual resource dependencies, the more companies can control one another. In this case, the companies’ operations in business markets are profoundly dependent on a counterpart’s resources, whereby they are likely to abide by the demands of the counterpart just to ensure ongoing use of the resources (Kornum, 1996).

In addition, the balance of mutual resources dependencies affects the degree, to which companies can control each other’s actions and behaviours in business markets. Imbalances occur regardless of the strength of mutual resource dependencies (Casciaro and Piskorski, 2005). Hence, companies may on an overall level be strongly (or weakly) dependent on each other’s resources, while at the same time experiencing an imbalance in mutual resource dependencies. Here, the imbalance is a

result of one company possessing resources, whose importance somehow ‘outmatches’ those of a counterpart (Pfeffer and Salancik, 1978).

Consequently, the relatively less resource-dependent companies are in a position to control the actions and behaviours of counterparts, as the counterparts will experience a greater loss in case interactions are terminated, and vice versa (Ibid).

With this background, this study finds that on numerous occasions academic literature is based on an assumption that the stronger and/or more imbalanced the mutual resource dependencies are, the more likely it is that inter-company relations will be *disharmonious* (e.g. Donaldson and O'Toole, 2000; Kumar, 1996; Frazier, 1983, and Brown et al., 1983). Hence, the loss of self-government (or autonomy) due to the mutual resource dependencies causes companies on an overall level to be unhappy about working with one another, e.g.:

“...if a firm is seen to frequently pressure the other into taking actions against its best interests, an adverse impact on goal compatibility will result, contributing to the targets frustration” (Frazier 1983, p. 72).

also,

“Even though cooperation among channel members is necessary for the channel to survive, channel members also strive for autonomy. When a supplier controls many of the retailer's decisions, the retailer suffers a loss of autonomy and, since the retailer's desire for autonomy is thwarted, conflict is likely to arise” (Brown et al. 1983, p. 59).

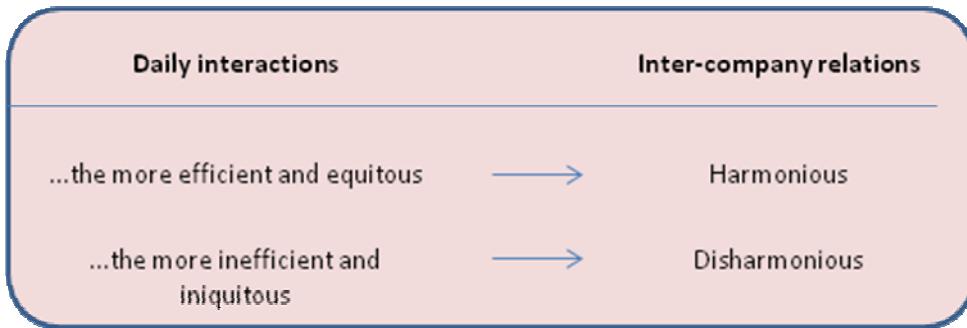
Opposite, if mutual resource dependencies are weak and balanced, it is suggested that relations are somewhat harmonious, since none of the companies are in a position to thwart the other's autonomy, i.e.:

“Interdependence... has been pervasively recognized as a necessary precondition for conflict under all circumstances. That is, if two organizations are not interdependent, then there is no opportunity for interference of goal attainment and hence no potential for conflict” (Cadotte and Stern 1979, p. 134)

2.2.2 Inter-company harmony conditioned by the efficiency and equity of daily interactions

With section 2.2.1 in mind, the view of a causal link between inter-company harmony, and the strength and balance of mutual resources dependencies is not ‘universal’. Based on a notion that strong and/or unbalanced mutual resource dependencies will not necessarily cause a state of disharmony (e.g. Hingley, 2005); other parts of the prevalent literature advocate that inter-company harmony is conditioned by the efficiency and equity of related daily interactions (cf. Figure 2.5).

Figure 2.5 Associations found in the prevalent literature, i.e. Perspective II



To explain, Benson (1975) stipulates that companies interact on two levels. The levels are interrelated, but also partially autonomous as they serve different purposes:

At one level, companies interact with one another to negotiate the forms of inter-company exchange. Hence, the companies interact to agree on exchanges of products/services, information, money, etc, as well as decide on adequate economic and logistic structures for their exchange (Hultman, 1983).

As illustrated in Figure 2.1, related mutual resource dependencies here decide the outcome of inter-company negotiations (Hultman, 1983; Benson, 1975). Given their ability to control, less resource dependent companies are thus in a position to influence (or decide) the content of the exchange forms. On the other hand, more resource dependent companies have no choice but to abide by the

wishes of counterparts, as a refusal to do so can have serious implications for their future access to, and use of, needed external resources (Kornum, 1996).¹

Once negotiations of inter-company forms have ended, interactions on another level begin. These interactions take place in ‘daily life’, and they serve the purpose of making possible the execution of agreed upon exchanges as efficiently as possible within the ‘constraints’ of negotiated inter-company exchange forms (Stern and Reve, 1980). Hence, companies now interact to successfully coordinate with one another the handling of tasks associated with the universal marketing flows, i.e. physical possession, ownership, promotion, negotiation, financing, risking, ordering and payment (Robicheaux and El-Ansary, 1978).

With this in mind, parts of the academic literature question whether inter-company harmony is a result of related mutual resource dependencies (e.g. Stern and Reve, 1980). The authors thus argue that interactions on the first level are somewhat impersonal, routine, and habitual. The reason is that companies acknowledge the strength of their resource dependencies, and/or unfavourable balances in mutual resource dependencies. Consequently, the negative attitudes and sentiments, which decide the occurrence of inter-company disharmony, do not surface. That is, a loss of autonomy is accepted (or at least tolerated) by more resource dependent companies, as it is considered a ‘natural part of the game’ when conducting trade with less resource dependent companies in business markets (Kornum, 2001).

Other authors alternatively propose that inter-company disharmony develops in the weakening of companies that perceive lack of efficiency in interactions on the second level (e.g. Ring and van de Ven, 1994; Rosenberg and Stern, 1971). That is, unhappy sentiments surface when prevalent coordination of marketing flows is believed to negatively affect the expeditiousness and costs of executing exchanges. Inter-company disagreement regarding delivery times, order placement, etc. thus induces dissatisfaction with each other’s performance, resulting in tensions and conflicts:

¹ In some cases, the demands of less resource dependent companies may be too harsh or exceed common practices in business markets (Kornum, 2001). Consequently, more resource dependent companies will withdraw and find alternative sources for trade.

“The greater one member’s dissatisfaction with another’s performance, the higher the conflict level is between them. This relationship links a generalized attitude and conflict intensity...” (Rosenberg and Stern, 1971 p. 441)

In addition, other authors find that inter-company disharmony develops as a consequence of companies perceiving lack of equity in the second level of interactions (e.g. Griffith et al., 2006; Kumar, 2005; and Ring and van de Ven, 1994). That is, unhappy sentiments develop if the ‘costs and benefits’ from coordinating marketing flows with one another, are perceived not to be allocated in a fair manner between involved companies, i.e.

“When an exchange member’s action does not receive the expected reward, or receives unexpected punishment, the exchange member will aggressively avoid the action in the future” (Griffith et al., 2006 p. 87)

To sum up, Ring and van de Ven (1994) conclude that perceptions of efficiency *and* equity in daily interactions condition the sentiments and attitudes, which eventually will lead to either inter-company harmony or disharmony, i.e.

“The ways in which agents negotiate, execute, and modify the terms of an IOR [i.e. inter-organizational relationship] strongly influence the degree to which parties judge it to be equitable and efficient... [These] interacting processes among cooperating parties may cast a positive, neutral, or negative overtone to the relationship...” (Ring and van de Ven, 1994 p. 91)

2.3 Defining the concept of the strength and balance of mutual resource dependencies

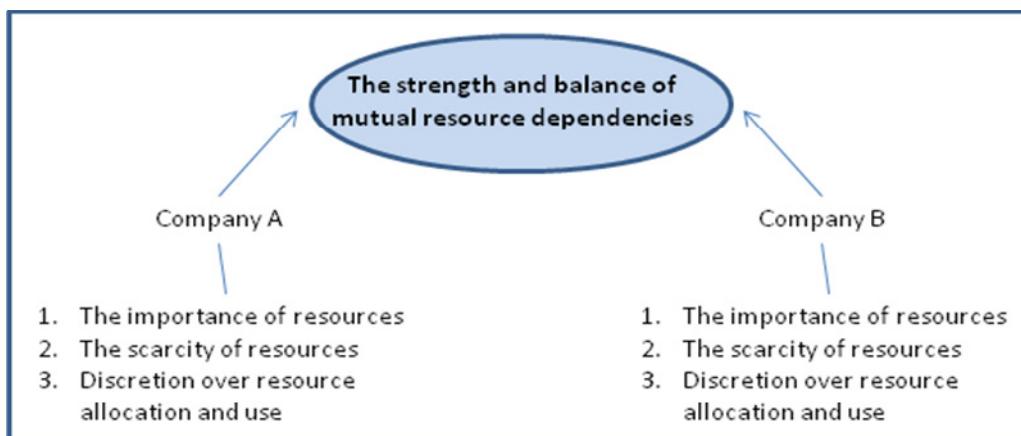
This section sets out to define the concept of the strength and balance of mutual resource dependencies relatable to the presented Perspective I (cf. section 2.2.1).

In summary, the section proposes that mutual resource dependencies inevitably exist among interacting companies, furthermore, that they induce external control of the companies’ actions and behaviours in dyads. Explicitly, the stronger the resource dependencies, and the more imbalanced

they are, the greater are the companies' ability to control each other's behaviour and actions in dyads, and vice versa.

The section finds that the strength and balance of mutual resource dependencies is a result of the companies' possession of important and scarce resources, as well as their discretion over resource allocation and use in dyads. Thus, the more important and scarce resources the companies possess, and the greater their ability is to control the allocation and use of resources in dyads, the *stronger* are the counterparts' resource dependencies. Based hereupon, the *balance* that materialises is a result of the comparable strength of resource dependencies between the companies (cf. Figure 2.6).

Figure 2.6 Strength and balance of mutual resource dependencies



2.3.1 Mutual resource dependencies and the ability to control actions and behaviours in dyads

To elucidate, Turner et al. (2000) find that resource dependencies are a consequence of the 'open system' nature of companies. Companies are unable to generate internally all the resources, e.g. money, information and products, required for their survival in business markets. Accordingly, companies must interact with one another to secure supplies of the resources whereby mutual resource dependencies inevitably come to exist.

Resource dependence implies external control of companies (Pfeffer and Salancik, 1978). For continuing supplies of resources, those companies supplying a company with resources will demand certain actions and behaviour in return, and vice versa,

“The argument that the organization is a coalition of support implies that an important factor determining the organization’s behaviour is the dependencies on the various coalition participants” (Pfeffer and Salancik, 1978 p. 45)

From a dyadic point of view, the ability of one company to control the actions and behaviour of another thus is a consequence of the mutual resource dependencies characterising their relationship (Emerson, 1962).

To elaborate, Casciaro and Piskorski (2005) point out that inter-company control is a result of the strength, as well as the balance of mutual resource dependencies. Here, the balance of mutual resource dependencies reflects the ratio between two companies’ resource dependencies, and thus the ability to control one another in a dyad: If the mutual resource dependencies are somewhat balanced, then both companies possess the ability to control one another’s actions and behaviours in that dyad. The greater the imbalance however, the less resource dependent company constitutes the controlling part, and vice versa, i.e.²

“... Imbalance captures the difference in the power of each actor over the other. Formally, this construct can be defined as the difference between two actors’ dependencies, or the ratio of the power of the more powerful actor to that of the less powerful actor” (Casciaro and Piskorski, 2005 p. 170)

Whereas the balance of mutual resource dependencies captures the difference between two companies’ ability to control, the strength captures the degree (or the sum) of mutual control (Casciaro and Piskorski, 2005). Regardless of whether mutual resource dependencies are balanced or imbalanced, the degrees to which companies can control the actions and behaviours in dyads increases in cases where two parties are strongly dependent on one another’s resources. Thus, the companies must consider counterparts’ interests before acting or behaving in certain ways, since ‘wrong’ actions or behaviours could prompt counterparts to withdraw the resources, which the companies are strongly dependent on to operate in business markets (Pfeffer and Salancik, 1978). By applying the same logic, the ability to control decreases when companies are weakly dependent on each other’s resources.

² Like Emerson (1962, p 31), Casciaro and Piskorski (2005) put the term ‘power’ on the same footing as the ability of one company to control the actions and behaviour of another.

Based on this, Casciaro and Piskorski (2005) highlight companies' ability to control actions and behaviours in dyads via nine configurations of the strength *and* balance of related mutual resource dependencies (Figure 2.7).

Figure 2.7 Company control in dyads based on nine configurations of the strength and balance of mutual resource dependencies

		(Company A's resource dependence on Company B)		
		Weak (1)	Medium (2)	Strong (3)
(Company B's resource dependence on Company A)	Strong (3)	Configuration 7: Power imbalance 2 Mutual dependence 4	Configuration 8: Power imbalance 1 Mutual dependence 5	Configuration 9: Power imbalance 0 Mutual dependence 6
	Medium (2)	Configuration 4: Power imbalance 1 Mutual dependence 3	Configuration 5: Power imbalance 0 Mutual dependence 4	Configuration 6: Power imbalance 1 Mutual dependence 5
	Weak (1)	Configuration 1: Power imbalance 0 Mutual dependence 2	Configuration 2: Power imbalance 1 Mutual dependence 3	Configuration 3: Power imbalance 2 Mutual dependence 4

Source: Casciaro and Piskorski (2005, p. 171)

The authors thus distinguish between three possible levels of resource dependencies of two companies upon each other, i.e. weak, medium and strong. On this basis, the shaded boxes depict dyads in which two companies' ability to control is balanced (i.e. Power imbalance 0), due to them being equally dependent on each other's resources. The unshaded boxes represent dyads in which either Company A (i.e. above the diagonal of shaded boxes) or Company B (i.e. below this diagonal) constitute the 'less' resource-dependent part, thus the companies that possess the ability to exert control.

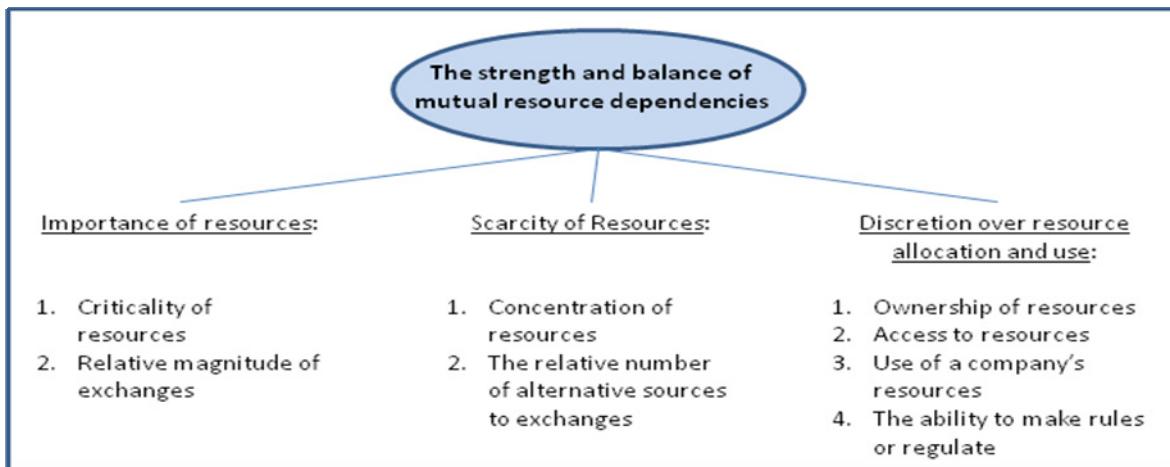
With this background, the two companies in Configuration 1 are only to a limited degree able to control each other's actions and behaviour. The reason is that their resource dependencies are mutually weak, whereby they do not significantly rely upon each other for resources that are crucial for survival in business markets. Opposite, Configuration 9 indicates that the two companies are able to exert strong control due to each being strongly dependent on the other's resources.

In situations of imbalanced resource dependencies, the ‘less’ dependent company is able to control the actions and behaviour of the ‘more’ dependent company. However, the degree of control relies on the strength of the companies’ resource dependencies. In Configuration 7 Company A can exert a higher degree of control compared to Configuration 4, as Company B in the first-mentioned configuration is relatively more resource dependent, etc.

2.3.2 Sources of the strength, subsequently the balance of mutual resource dependencies

As illustrated in Figure 2.7, the balance of mutual resource dependencies in dyads is a result of the comparable strength of interacting companies’ dependencies on each other’s resources. For example, in Configuration 3 the balance of mutual resource dependencies is in favour of Company B because the company is only weakly dependent on Company A’s resources, while Company A is strongly dependent on Company B’s resources.

A review of the available literature shows that three sources of equal importance are predominantly used to explain the strength of companies’ resource dependencies, i.e. the importance of resources, the scarcity of resources, and discretion over resource allocation and use (cf. Figure 2.8). Thus, the more important and scarce the resources are that they possess, and the greater their ability is to control the allocation and use of resources in dyads, the *stronger* are the counterparts’ resource dependencies. The sources is developed in Pfeffer and Salancik (1978), subsequently they have inspired related work by many others (e.g. Casciaro and Piskorski, 2005; Heide, 1994; and Skinner and Guiltinan, 1985).

Figure 2.8 Sources of the strength of mutual resource dependencies in dyads

Source: Pfeffer and Salancik (1978)

In the following sub-sections, the three sources are elaborated on.

2.3.2.1 Importance of Resources

Resource dependence is partly a result of one company being dependent on exchanges of resources that somehow are important for its operations and survival in business markets (Pfeffer and Salancik, 1978).

Based on this, the authors assert that the importance of resources relies on two aspects, i.e. the criticality of the resources, and the relative magnitude of resources exchanged.

The criticality of resources refers to whether a company can continue its operations without a specific resource, or without a market for its output. If a company's operations rely on an external resource, then exchanges are critical to those companies possessing it. As an example, the authors point to electricity as a critical resource, i.e. "*Few offices could function without electricity power...*" (Ibid, p. 46)

The relative magnitude of exchanges refers to the proportion of total input, or total output exchanges account for. Consequently, dependence is likely manifested if resources exchanged with suppliers/buyers make up a relatively large proportion of its total inputs/outputs, i.e.

“An organization that creates only one product or service is more dependent on its customers than an organization that has a variety of outputs that are being disposed of in a variety of markets. Similarly, organizations which require one primary input for their operations will be more dependent on the sources of supply for that input than organizations that use multiple inputs, each in relatively small proportion” (Ibid, p. 46).

2.3.2.2 Scarcity of Resources

The importance of the resources exchanged does not by itself render one company dependent on exchanges with other companies in the environment. In addition, the resources need to be scarce (Pfeffer and Salancik, 1978).

Elaborated, the authors point to that the scarcity of resources is a result of two aspects, i.e. the concentration of (critical) resources, and the relative number of alternative sources for exchanges.

The concentration of resources refers to whether a critical resource is possessed by few or many companies in the environment. If the resource is possessed only by one or a few companies, then it is concentrated, and vice versa. Consequently, the strength of resource dependence increases because the focal company, in order to survive, is restricted to conduct exchanges with those (few) companies in possession of the critical resource.

The relative number of alternative sources for exchanges refers to whether the proportion of total inputs (or outputs), that exchanges account for with trading partners, is obtainable via exchanges with others in the environment. If this is possible only with one or a few companies, then the strength of resource dependence increases because the focal company, in order to survive, is restricted to conduct exchanges with the companies that are able to supply or buy the large proportions.

2.3.2.3 Discretion over resource allocation and use

According to Pfeffer and Salancik (1978), the strength of one company’s resource dependence increases, when a counterpart has the capacity to control the allocation and use of resources in a dyad.

To elaborate, the authors find the source to be a result of four aspects, i.e. ownership of resources, access to resources, use of resources, and enforcement of regulations.

Ownership of resources refers to the degree, to which a company can allocate and use its resources independently of a trading partner's consent (or approval). If, for example a focal company has ownership rights on a resource, then it has the capacity to control the use and allocation of it in a dyad. In turn, the counterpart must abide by the wishes of the focal company, given that a refusal to do so could prompt the focal company to withdraw the resource from use in the dyad. All things equal, this suggests an increase in the focal company's ability to control actions and behaviours in the dyad, and thus a decrease in its resource dependence.

Access to a resource refers to the degree, to which a trading partner can regulate a focal company's access to third parties' resources. If, for example a trading partner acts as a 'gatekeeper' to subsequent ties in a distribution channel, then it has the capacity to control the use and allocation of resources possessed by those ties. Consequently, the focal company must abide by the demands of the trading partner, as a refusal hereof could induce the trading partner to restrict use and allocation of the resources in the dyad. Thus, the focal company's resource dependence increases.

Use of a company's resources refers to the degree, to which a trading partner gains control over a focal company's resources by using them. If, for example a producing company uses a retail company's shelf space to sell its products, then it is defined to have the capacity to control the use and allocation of the shelf space. It follows that the retailer must take into consideration the wishes of the producer, and that refusal to comply to these could cause the producer to cease using the shelf space. Thus, the retailer's resource dependence increases.

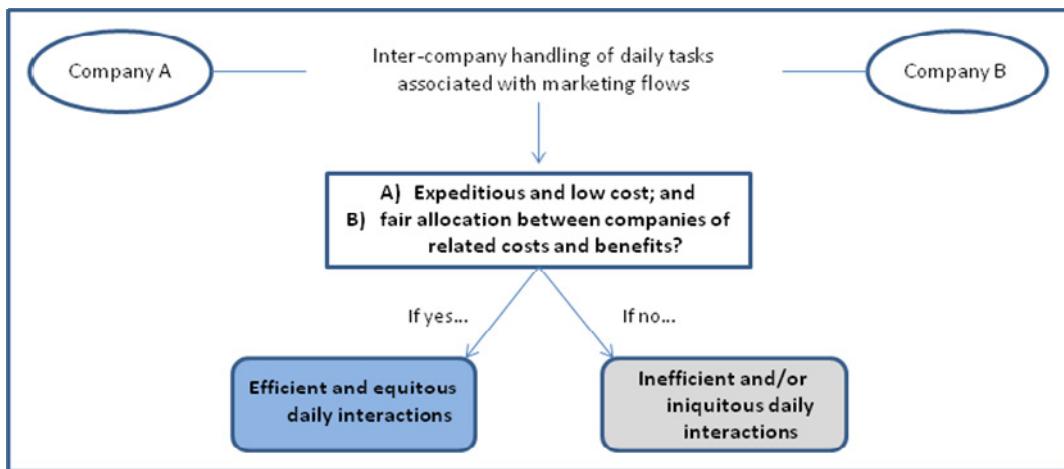
Finally, enforcement of regulations refers to the degree, to which a trading partner has the capacity to make rules or otherwise regulate a focal company's possession, allocation and use of resources. If, for example a trading partner is able to change the 'rules of the game' via successful lawsuits or close relations to governing institutions, then it gains the capacity to control a focal company's possession, use and allocation of resources. In turn, the focal company would do wise to abide by the demands of the trading partner, as it otherwise could induce the trading partner to enforce 'unsound' regulations. Thus, the focal company's resource dependence increases.

2.4 Defining the concept of the efficiency and equity of daily interactions

This section defines the concept of the efficiency and equity of daily interactions relatable to the presented Perspective II (cf. section 2.2.2).

In summary, the section finds that efficient daily interactions results from related companies being able to jointly handle tasks associated with the universal marketing flows at an expeditious and low cost level. In the opposite scenario, daily interactions are inefficient. Also, the section defines the equity of daily interactions as a result of fair allocation of the costs and benefits, which emerge from handling those tasks. In the opposite case, daily interactions are iniquitous (cf. Figure 2.9).

Figure 2.9 Efficiency and equity of daily interactions



2.4.1 The efficiency of daily interactions

This study differentiates between two interrelated, but quite autonomous levels of inter-company interactions (cf. section 2.2.2). At one level, companies interact to negotiate and agree on inter-company exchange forms (i.e. exchanges of products/services, information, money, etc., as well as economic and logistic structures pertaining to the exchanges to be carried out).

Interactions at this level are characterised by competition (Hultman, 1983). Hence, the companies compete against each other in structuring the nature of inter-company exchange in ways, which allows for bigger shares of the total profit that originate from what end users finally pay. In

addition, they compete against rival companies in terms of occupying counterparts' time and interest to engage in trade.

Accordingly, the companies make use of the resources that they possess and others are dependent on, to influence the outcome of the negotiations (Stern and Reve, 1980). Threats of withdrawing important and scarce resources, alternatively, promises of giving access to those resources, can incite counterparts to agree on terms of trade put forward by the companies (cf. section 2.3.1).

Once the companies have agreed on specific exchange forms, interactions at another level begin. These interactions take place in 'daily life', and they serve the purpose of materializing agreed upon exchanges (Hultman, 1983; Benson, 1975).

Interactions at this level are characterised by cooperation (*Ibid*). That is, it is in the interest of the companies to participate in handling all related activities to exchanges, so that these can be carried out as efficiently as possible within the negotiated inter-company exchange forms.

In effect, the companies interact to coordinate with one another their performances of tasks associated with the eight universal marketing activities (or flows)³, i.e. physical possession, ownership, promotion, negotiation, financing, risking, ordering and payment (Robicheaux and El Ansary, 1978). As the flows condition exchanges, inefficiencies occur in case their performances are not successfully organised among the companies, i.e.

"For efficient channel functioning, some means of coordinating the efforts of the participants is required, such that each firm knows what activities to perform and how to interact with other channel members. Without it, waste and duplication of activities results" (Wilkinson, 1978 p. 305)

2.4.1.1 Defining efficiency in daily interactions

Overall, efficiency is definable as, "*skilfulness in avoiding wasted time and effort*" (The Trustees of Princeton University, 2009). From the perspective of inter-company exchanges, Ring and Van de

³ Here, the term flow is applied to emphasise that the activities are, "...being done at different points in time by different channel members" (Coughlan et al, 2001 p. 9).

Ven (1994) accordingly refers to efficiency, as the skill of two companies to jointly see through exchanges with expeditiousness and the lowest possible costs, given production cost constraints, i.e.

“...researchers use efficiency to define the most expeditious and least costly governance structure for undertaking a transaction, given the production cost constraints” (Ring and van de Ven, 1994 p. 93)

By having defined inter-company exchanges as conditioned by the universal marketing flows, this study finds that efficiency in daily interactions describes a situation in which two companies are able to jointly handle, or coordinate with one another, their performance of related tasks at an expeditious and low cost level, given the resources made available from the negotiated inter-company exchange forms.

2.4.3 The equity of daily interactions

With section 2.4.2 in mind, the concept of equity in daily interactions addresses the degree to which fair dealing (or reciprocity) is perceived to characterise the actions and behaviours of companies in their attempt to coordinate with one another the performance of the marketing flows (i.e. to make possible efficient exchanges) (Ring and van de Ven, 1994).

Perceptions of reciprocity imply that companies receive benefits proportional to their investments (or costs) (*Ibid*). Thus, allocation of benefits need not necessarily be equivalent between companies. However, they need to reflect the ‘value’ of the companies’ costs to produce the exchanges.

Consequently, the perceptions result from ongoing interactions over time (Griffith et al., 2006). Companies operate with various time frames for assessing the ability of counterparts to reciprocate in terms of taking upon them various costs, or allocating benefits, i.e.

“In on-going supply chain relationships exchange partners are willing to accept short-term imbalances in outcomes given that over the length of the relationship outcomes should accurately reflect inputs” (Griffith et al., 2006 p. 87)

In this way, perceptions of reciprocity become cultural norms that develop among interacting companies, “*maintaining the correctness of returning favours*” (Narasimhan et al., 2009 p 377). In

its most universal form the occurrence of reciprocity thus requires that companies obey by the norms of 1) assisting those who have assisted them, and 2) not injuring/depriving those who have assisted them (Gouldner, 1960; in Narasimhan et al., 2009).

With this in mind, equity in daily interactions serves as a lower-bound constraint on the efficiency of daily interactions (Ring and van de Ven, 1994). In the event of one company experiencing difficulties in performing tasks associated with the marketing flows, it can call upon the assistance of a trading partner, thus making possible exchanges, i.e.

“...perceptions of equity operate as a lower-bound constraint on efficiency (i.e., events increasing either risk or decreasing trust improve the likelihood that parties will rely more heavily on equity than efficiency in assessing their relationship)” (Ring and van de Ven, 1994 p. 94)

2.4.3.1 Defining equity in daily interactions

Based on the above, this study accordingly infers that equity in daily interactions describes a situation in which two companies are allocated a fair share of the ‘costs and benefits’ (i.e. reciprocity), which emerge via inter-company coordination of tasks associated with the marketing flows.

Chapter 3 Analytical Approach

So far, the study has argued that inter-company harmony potentially increases the performances of companies (i.e. Chapter 1). On this basis, accompanying cooperative sentiments allow for joint handling of various marketing and logistical activities between interacting companies that are willing to commit their resources to one another and to coordinate business processes.

Moreover, inter-company harmony has been defined as a positive affective state resulting from an agreement in opinion between companies that working with one another constitutes a congruent (or pleasing) whole (Chapter 2). Analogously, inter-company *disharmony* has been defined as a negative affective state caused by companies perceiving that working with one another constitutes an incongruent (or conflicting) whole. With this, the concept is defined as being somewhat independent of inter-company conflicts. That is, the conflicts only affect inter-company harmony in the event that they reflect companies' attempt to injure or destroy one another in business markets.

Based on this, two notable perspectives have been identified relating to causes of inter-company harmony (Chapter 2). To recall, the perspectives hold conflicting views:

One perspective advocates that harmony between companies is at hand in cases where prevailing mutual resource dependencies are weak and balanced. Conversely, inter-company *disharmony* prevails when mutual resource dependencies are strong and imbalanced. Another perspective upholds that inter-company harmony prevails when companies perceive interactions in daily life as efficient and equitous. If on the other hand these are perceived as inefficient and/or iniquitous, then inter-company *disharmony* will develop (i.e. Figure 3.1).

Figure 3.1 Two perspectives on the causes of inter-company harmony

- I. Inter-company harmony is conditioned by the strength and balance of mutual resource dependencies
- II. Inter-company harmony is conditioned by the efficiency and equity of daily interactions

With this in mind, this chapter sets out to develop an analytical approach to make possible empirical investigation of the two perspectives on causes to inter-company harmony.

In effect, the chapter at first explains the choice of a dyad level of analysis, then the structure that was applied to enable an investigation into the two perspectives (i.e. section 3.1). As explained in the section, the approach's structure is based on separate investigations of three concepts related to the two perspectives in dyads (i.e. inter-company harmony, the strength and balance of mutual resource dependencies, and the efficiency and equity of daily interactions). Subsequently, investigated concepts are directly compared to determine whether or not they in combination comply with the propositions put forward in the two perspectives.

Based on this, analytical frameworks are developed in sections 3.2-3.4 to enable investigation of the three concepts in dyads. Finally, section 3.5 develops four criteria for validation of the two perspectives pertaining to the investigated concepts.

3.1 Level of analysis and structure

Overall, the study's analytical approach is an analysis at the dyad level. Also, it is structured in a way which permits separate investigations of three central concepts in dyads related to the two perspectives (i.e. inter-company harmony, the strength and balance of mutual resource dependencies, and the efficiency and equity of daily interactions). Subsequently, it is determined whether the 'states' of these comply with the propositions of the two perspectives.

In the following sub-sections, the motivation for the choice of level of analysis and structure are discussed.

3.1.1 A dyad level of analysis

The study bases its analytical approach on a dyad level of analysis. The reason is that the three concepts making out the two perspectives, in each their way contribute to our understanding of the actions and behaviours of dyads:

- The concept of inter-company harmony provides insight into how peaceful relations enhance companies' commitment towards dyad activities (e.g. Payan and Svensson, 2007)
- The concept of mutual resource dependencies gives insight into the degree, to which companies can influence/control dyad activities (e.g. Stern and Reve, 1980)

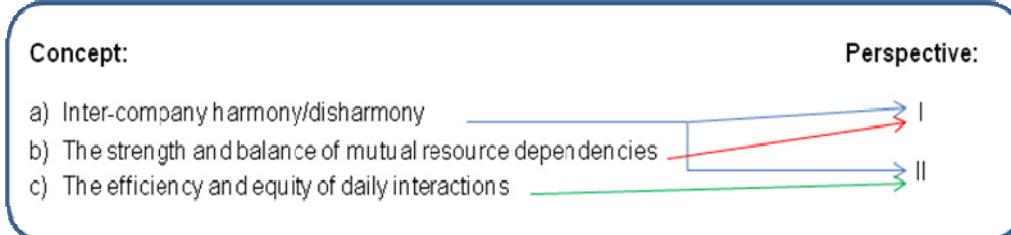
- The concept of efficient and equitous daily interactions gives insight into how companies' performances can improve when activities are coordinated in dyads (e.g. Ring and Van de Ven, 1994).

Consequently, an analytical approach based on a dyad level of analysis will provide for improved correspondence between this study's inferences and the constraints implicit in the theoretical context of the defined perspectives.

3.1.2 Structure

As outlined, this study's analytical approach is structured in a way that it requires separate investigations of three central concepts related to the two perspectives. Subsequently, the study will determine whether or not the 'states' of the investigated concepts, in combinations equalling those illustrated in Figure 3.2, satisfy the propositions put forward by the perspectives.

Figure 3.2 Analytical approach based on separate investigations of three central concepts



With this in mind, the structure results from the finding that the concepts (b) and (c) (i.e. Figure 3.2) appear intertwined when investigated in dyads, thus making it difficult to determine the separate effects of these upon concept (a).

For example, the study's interview with Producer Lars Skytte Jensen (i.e. section 7.1.2.2 and Appendix 3) reveals that the producer is somewhat discontented by recent pricing negotiations with the E-retailer Aarstiderne. Hence, Lars Skytte Jensen indicates that even though the products are the same, Aarstiderne wishes to lower their bids on them.

Consequently, the study finds it difficult to tell whether the unhappy sentiments, which suggest inter-company disharmony, are relatable to concept (b), concept (c) or both:

In accordance with Perspective (I), one thus can argue that Lars Skytte Jensen's unhappiness is a result of Aarstiderne being the least resource dependent part in the dyad (cf. Chapter 6), thereby enabling the E-retailer to control pricing negotiations. In accordance with Perspective (II), it is, however, also plausible that the producer is displeased because he perceives Aarstiderne's bid to be an iniquitous act. Finally, Lars Skytte Jensen's unhappiness could be based on Aarstiderne's ability to control pricing negotiations, *and* the producer finding that the E-retailer's actions are unfair.

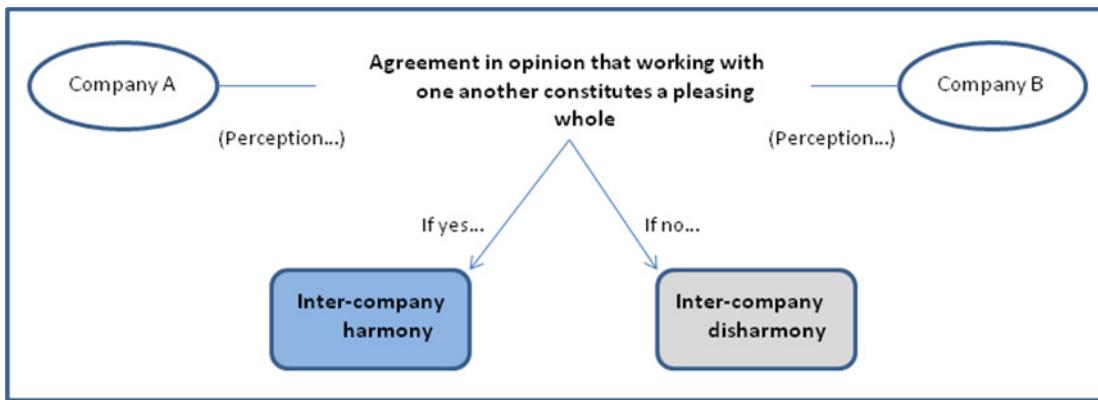
To overcome problems with 'intertwined' concepts, the study applies an analytical approach based on separate investigations of the three concepts. On this basis, it can be determined whether the 'states' of these, in selected combinations comply with the propositions made in Perspective (I) and (II):

If the study, for example, is able to detect that a dyad is in a state of harmony, concurrently with related mutual resource dependencies being weak and balanced, then it is possible to infer support for a connection between the concepts (cf. Perspective I). Likewise, the study can infer support for Perspective (II) if a dyad is in a harmonious state, and daily interactions are efficient and equitous.

3.2 Framework for investigating the concept of inter-company harmony in dyads

In Chapter 2, inter-company harmony is defined as a positive affective state resulting from an agreement in opinion between companies that working with one another constitutes a congruent (or pleasing) whole. Conversely, inter-company disharmony is defined as a negative affective state resulting from companies perceiving that working with one another constitutes an incongruent (or conflicting) whole.

The definitions are illustrated in Figure 3.3:

Figure 3.3 Illustrated definitions of inter-company harmony and disharmony

This study's investigation of inter-company harmony/*disharmony* in dyads is thus based on the variable overall company happiness. In case related companies perceive that they on an overall level are pleased to work with one another, then inter-company harmony is inferred.

If one or both companies indicate overall unhappiness in working with one another, then the study infers that the dyad is in a state of *disharmony*.

3.2.1 Investigation of (the variable) *companies' overall happiness* in dyads

The study infers *companies' overall happiness* (or *unhappiness*) on the basis of one of two ways:

The first is based on a company's direct statements that it is happy (or unhappy) working with a counterpart. For example, the company Gasa Nordgrønt states (see Section 8.2.1.1) that working with the company Supergros is a 'necessary evil'. Based hereupon, it is assessed that Gasa Nordgrønt at an overall level is unhappy working with Supergros.

The second way is via the study 'collecting' statements from a company concerning different aspects about work with a counterpart. In the dyad E-retailer Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen (cf. section 5.1.1), the producer, for example expresses his happiness concerning three aspects: 1) Aarstiderne's focus on propagation of organic groceries in Denmark, 2) the E-retailer's punctual payments, and 3) the E-retailer's expressed desire to develop a close relationship with Lars Skytte Jensen. As the producer does not simultaneously indicate any dissatisfaction, the study determines that Lars Skytte Jensen is happy in working with Aarstiderne.

3.3 Framework for investigating the concept of the strength and balance of mutual resource dependencies in dyads

As defined in Chapter 2, interacting companies inevitable are mutually resource dependent.

Alternatively, there would be no reason for the companies to interact. However, the *strength* of the companies' resource dependencies varies depending on three variables of equal importance (Figure 3.4).

Figure 3.4 Three variables, and related sub-variables explaining the strength of mutual resource dependencies

Variable:	Related sub-variables:
Importance of resources	-Criticality of resources - Relative magnitude of resources
Scarcity of resources	-Concentration of resources - Relative number of alternative sources to exchanges
Discretion over resource allocation and use	-Ownership of resources - Access to resources - Use of a company's resources - Ability to make rules or regulate

Source: Pfeffer and Salancik (1978)

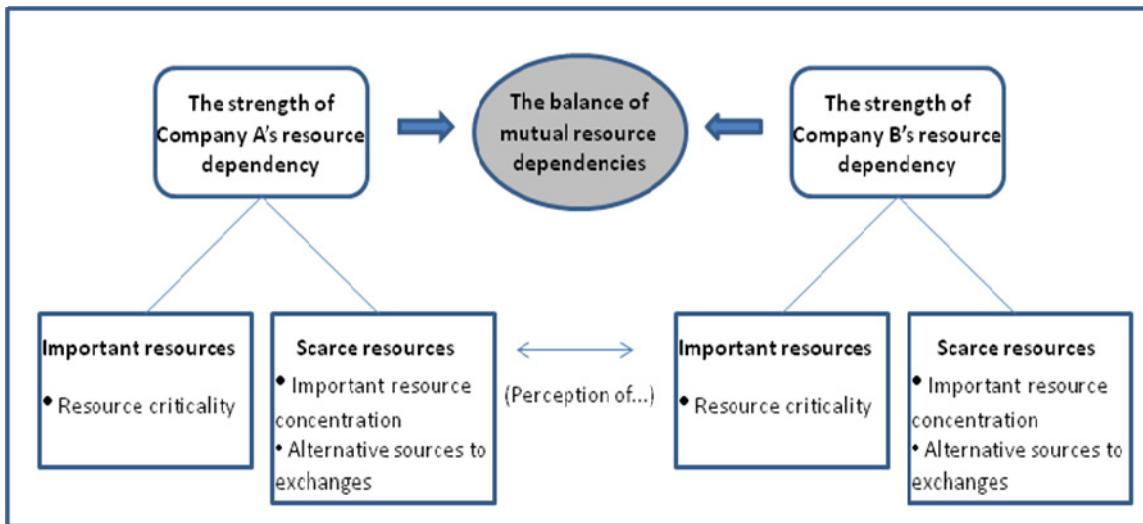
That is, the strength of a company's resource dependency increases concurrently with a trading partner possessing many important and scarce resources, and vice versa. In addition, the resource dependency increases if a trading partner is able to control the discretion a company has over resources in terms of allocation and use.

It follows that the *balance* of mutual resource dependencies is a result of the strength of companies' resource dependencies upon one another: If a company is strongly resource dependent on a trading partner, and the trading partner is weakly resource dependent on the company, then the balance of mutual resource dependencies is in 'favour' of the trading partner. Hereby, the trading partner has the ability to control actions and behaviours when the companies interact.

With this in mind, the ensuing sections 3.3.1- 3.3.3 discusses the study's use of the three variables to investigate the *strength* of mutual resource dependencies in dyads. Explicitly, the study will

argue that the variable *Importance of Resources* is dependent only on the criticality of resources (cf. Figure 3.4). Furthermore, it is argued that *Discretion over Resource Allocation and Use* brings no value to the assessment of mutual resource dependencies, as it is a result of the two other variables. In effect, *Importance and Scarcity of Resources* are the variables that explain the concept in the dyads (cf. Figure 3.5).

Figure 3.5 Assessment of the strength and balance of mutual resource dependencies



Following an assessment of the *strengths (of the resource dependencies)*, section 3.3.4 finally discusses the study's investigation of the *balance of mutual resource dependencies* in dyads.

3.3.1 Investigation of the variable *Importance of Resources*

As described in Chapter 2, the variable *Importance of Resources* refers to one company's possession of resources valued by other companies. The variable is defined a result of two sub-variables:

1. The criticality of a resource
2. (The relative magnitude of exchanges)

3.3.1.1 The criticality of a resource

To recall, the criticality of a resource refers to the ability of a focal company to continue its function in industries in the absence of a resource or in the absence of a market for its output.

With this in mind, the study assesses a focal company's resource as critical when it is perceived to have a significant influence on a trading partner's actions in an industry. In section 6.2.1.1 for example, Producer Lars Skytte Jensen is assessed to be in possession of the critical resource 'Production know-how'. The resource is critical, as the E-retailer Aarstiderne perceives that Lars Skytte Jensen hereby is capable of producing organic lettuce of a high quality. By buying the producer's products, Aarstiderne can thus provide end users with an 'attractive' assortment within the segment.

3.3.1.2 (Deselecting) The relative magnitude of exchanges

Although the relative magnitude of exchanges is proposed to be a contributing sub-variable, the study will investigate the importance of resources in dyads only via the criticality of a resource. This is because the study found the second sub-variable to be somewhat identical with another sub-variable, i.e. 'the relative number of alternative sources for exchanges' (section 3.3.2.2).

To elaborate, the relative magnitude of exchanges is defined as the proportion of a company's total inputs (or total outputs) accounted for by resource exchanges with a trading partner. If the relative magnitude is large, then resource exchanges with the trading partner are categorized as important, and vice versa.

Via empirical assessments, however, the study has come to realise that a relatively large magnitude of exchanges are important only when a trading partner is 'non-replaceable', or at least difficult to replace. In appendix 6 for example, the Retailer RED indicates that even if a supplier's products should 'occupy' a large percentage of the total assortment in the category of confectionary; then exchanges with the supplier are not vital, as equivalent types of products in sufficient quantities are obtainable via trade with others. Opposite, Producer Lars Skytte Jensen states (see section 6.2.4.5) that the relatively large magnitude of exchanges with the E-retailer Aarstiderne is important, because the producer has no one else to sell his products to.

Based hereupon, the sub-variable will be assessed via the *Scarcity of Resources*, to be exact the sub-variable ‘the relative number of alternative sources for exchanges’ (i.e. section 3.3.2.2).

3.3.2 Investigation of the variable *Scarcity of Resources*

As described in Chapter 2, the variable *Scarcity of Resources* refers to the degree, to which a company has access to ‘important resources’ via additional sources. The variable is defined as comprising two sub-variables:

1. The concentration of (important) resources, and
2. The relative number of alternative sources for exchanges

3.3.2.1 The concentration of (important) resources

To recall, the concentration of resources refers to the degree, to which an important resource (possessed by a trading partner) is obtainable via exchanges with others. If the important resource is difficult to obtain elsewhere, then it is concentrated. Thus, the scarcity of a trading partner’s resources increases.

With this in mind, the study categorises a trading partner’s important resources as concentrated if a focal company perceives that it would be difficult to obtain these elsewhere. In section 6.2.4.1 for example, E-retailer Aarstiderne’s important resource ‘Product visibility capabilities’ is assessed to be concentrated, as Producer Lars Skytte Jensen indicates that he is only able to obtain the resource elsewhere via trade with the retailer Coop Danmark.

3.3.2.2 The relative number of alternative sources for exchanges

To recall, the relative number of alternative sources for exchanges refers to the degree, to which the proportion of total inputs (or total outputs) that the exchanges account for with a trading partner, is obtainable via exchanges with others. If the exchanges are difficult to obtain elsewhere, then the scarcity of the trading partner’s resources increases, and vice versa.

To examine the sub-variable empirically, the study will determine whether or not others are capable of replacing the turnover that a focal company generates from exchanges with a trading partner.

Thus, the proportion of total inputs (or outputs) is depicted via shares of turnover. In section 6.2.2.5 for example, E-retailer Aarstiderne states that it could easily replace the turnover, which is generated from trade with Producer Lars Skytte Jensen. Hereby, the scarcity of the producer's resources decreases.

3.3.3 (Deselecting) investigation of the variable *Discretion over Resource Allocation and Use*

As described in Chapter 2, the third variable refers to the degree, to which a trading partner has the capacity to control a company's allocation and use of resources in industries.

Via empirical analyses however, it became evident that rather than being an independent variable, the variable comprises two other variables (i.e. section 3.3.1- 3.3.2). Hence, it is found that the degree, to which a trading partner is capable of controlling a focal company's use and allocation of resources, relies on the focal company's dependence on the trading partner's important and scarce resources. In effect, the study deselects the variable to avoid 'dual' empirical analyses.

To elaborate on this point of view, the following sections discuss the variable in terms of the four sub-variables defined to affect it:

1. Ownership of resources
2. Access to resources
3. Use of a resources
4. Enforcement of regulations

3.3.3.1 Ownership of resources

To recall, ownership of resources refers to the degree, to which a company can allocate and use its resources independently of a trading partner's consent (or approval).

Accordingly, the study finds that a trading partner's 'capacity to approve' relies on a focal company's dependence on the trading partner's resources. Hence, it is the trading partner's

possession of important and scarce resources, and the focal company's fear of losing access to these that endows the trading partner with the capacity to approve the use and allocation of the resources.

Based on this, the study assesses that 'ownership of resources' is a result of the variables '*importance of resources*' and '*scarcity of resources*'. To prevent unnecessary duplication of empirical analyses, the study refrains from applying the sub-variable.

3.3.3.2 Access to resources

To recall, access to resources refers to the degree, to which a trading partner can regulate a focal company's access to third parties' resources.

Again, the study finds that a trading partner's 'capacity to regulate' is a result of its important and scarce resources. To exemplify, one can say that a wholesaler constitutes a liaison between a producing company and a retailing company. The wholesaler hence buys products from the producer, which subsequently is resold to the retailer. With this, the wholesaler is given some measure of control over 1) which of the producer's products is offered to the retailer and 2) how much the retailer has to pay for the products. Accordingly, the wholesaler is in a position to regulate the flow of products and payments between the parties.

However, the wholesaler's capacity to regulate depends on whether the given industry is characterised by no other, or by many other wholesalers. If the wholesaler is the only one of its kind in the industry, then the producer and the retailer fully depend on the company's services. Hereby, the companies have no choice but to accept the wholesaler's regulation of flows. Opposite, if there are many other wholesalers, then the producer and the retailer can make use of alternative wholesalers in case they are dissatisfied with current regulation of flows.

In all, the wholesaler's capacity to regulate the flows thus relies on the producer and retailer's dependency on the company. That is, it is the wholesaler's possession of important and scarce resources, which decides the extent of control.

On this basis, the study concludes that ‘access to resources’ is a result of the two variables. To prevent unnecessary duplication of empirical analyses, the study consequently refrains from applying the sub-variable.

3.3.3.3 Use of a company’s resources

To recapitulate, use of a company’s resources refers to the degree, to which a trading partner can gain control over a focal company’s resources by using them.

The study finds that a trading partner’s capacity to control resources via use is a result of its important and scarce resources. To illustrate, one can say that a wholesaler uses a producer’s products by letting them be a part of an assortment offered to a retailer. With this, the wholesaler is given some measure of control over the products. The company hence takes part in various marketing tasks concerned with onward sales of the products to the retailer (e.g. sales promotion, pricing).

However, the degree, to which the wholesaler can control marketing tasks, is conditioned by the presence of other wholesalers in a given industry. If the wholesaler is the only one of its kind operating in the industry, then it is in position to co-determine the marketing of the products. The producer hence has no choice but to accept co-determination, as the company otherwise may face sanctions or the like. Conversely, if the industry is characterised by many other wholesalers that are available for exchanges, the wholesaler is in a lesser position to co-determine the handling of marketing tasks. The producer can thus choose a wholesaler that complies with the company’s way of promoting the products.

In all, the wholesaler’s capacity to control via use of the products relies on the producer’s resource dependence on the company. That is, it is the wholesaler’s possession of important and scarce resources, which decide the extent of control.

The study thus concludes that ‘use of a company’s resources’ is a result of the two variables. To prevent unnecessary duplication of empirical analyses, the study consequently refrains from applying this sub-variable.

3.3.3.4 Enforcement of regulations

To recall, enforcement of regulations refer to the degree, to which a trading partner has the capacity to make rules or otherwise regulate a focal company's possession, allocation, and use of resources.

Once again, the study finds the sub-variable to result from a trading partner's possession of important and scarce resources. Hence, it is the focal company's dependence on the trading partner's resources, which endows the latter with the capacity to make rules about, or regulate a focal company's possession, allocation and use of resources. With no important and scarce resources, the trading partner thus would not possess the necessary capacity (or control) to make rules or to regulate the focal company's activities.

The study thus deselects the sub-variable in order to prevent unnecessary duplication of empirical analyses.

3.3.4 Investigation of the strength and balance of mutual resource dependencies

To recall, the balance of mutual resource dependencies is defined a result of the relative strength of two companies' mutual resource dependencies. Furthermore, the strength of mutual resource dependencies relies on companies' possession of important and scarce resources as defined in sections 3.3.1 and 3.3.2.

Accordingly, the study determines the balance of mutual resource dependencies in dyads by 1) investigating the strength of companies' resource dependencies on one another, subsequently by 2) comparing them with one another.

3.3.4.1 Investigation of the strength of mutual resource dependencies

On an overall level, the study makes use of the 'labels' weak, medium, and strong to characterise the strength of one company's resource dependencies on a trading partner. Furthermore, any labelling of the strength of one company's resource dependencies relies on the ability of that company to continue its current actions in an industry without a trading partner's important and scarce resources (i.e. sections 3.3.1- 3.3.2).

For example, in the dyad E-retailer Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen, the producer is assessed to be strongly resource-dependent on the e-retailer (i.e. section 6.2.5.2). The overriding reason is that not only does Aarstiderne possess a critical and, at the same time (extremely) concentrated resource (i.e. the resource ‘product visibility capabilities’), but also Lars Skytte Jensen is unable to replace the 35% share of total turnover that trade with the E-retailer generates. Consequently, the study assesses that Producer Lars Skytte Jensen’s actions in the given industry will be severely impeded in the event trade with the E-retailer is terminated.

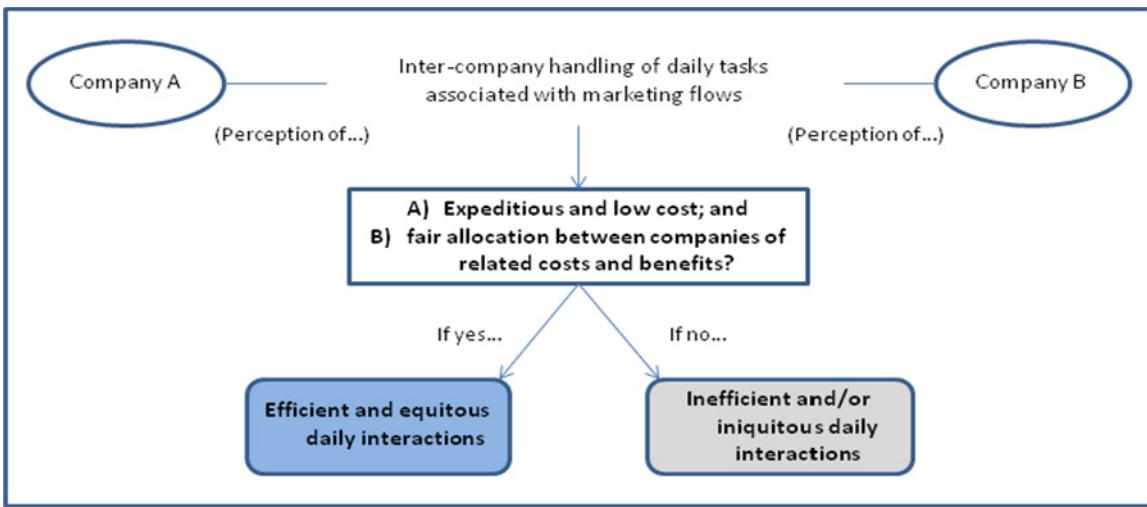
3.3.4.2 Investigation of the balance of mutual resource dependencies

Based on the investigated strength of companies’ resource dependencies on one another, the balance of this is determined:

If a focal company is found to be strongly resource-dependent on a trading partner, and the trading partner is found to be weakly resource-dependent on the focal company, then the balance of mutual resource dependencies is determined in ‘favour’ of the trading partner, i.e. the trading partner is determined to be in a position to control actions and behaviours when the companies interact.

3.4 Framework for investigation of the concept of *efficiency and equity of daily interactions* in dyads

In Chapter 2, the study defines efficiency in daily interactions as a result of the ability of interacting companies to jointly handle tasks associated with the marketing flows at an expeditious and low cost level. In the opposite case, daily interactions are defined as inefficient. Also, the study defines equitable daily interactions as a result of fair allocation of the costs and benefits, which emerge from handling those tasks. In the opposite case, daily interactions are defined as inequitable (i.e. Figure 3.6).

Figure 3.6 Assessment of the efficiency and equity of daily interactions

Consequently, this study's investigation of the efficiency of daily interactions in dyads is based on the variable *the expeditiousness and costs of daily interactions*. In case companies on an overall level perceive that tasks associated with the marketing flows are jointly handled at an expeditious and low cost level, then daily interactions are inferred as efficient. If one or both companies indicate otherwise, then the study infers them to be inefficient.

Likewise, this study's investigation of the equity of daily interactions in dyads is based on the variable *fair allocation of the 'costs and benefits'*, which emerges from the companies jointly handling tasks associated with the marketing flows. If the companies on an overall level perceive that the interactions are characterised by fair allocation of 'costs and benefits', then they are termed equitous. If one or both companies perceive otherwise, then daily interactions are inferred to be inequitous.

3.4.1 Investigation of (the variable) *the expeditiousness and costs of daily interactions*

The study determines the expeditiousness and costs of daily interactions in dyads on the basis of related companies' statements (or lack thereof) concerning the matter.

For example, in the dyad Retailer RED/Producer ONE, the producer speaks of the expeditiousness/low costs of 1) the flow of products, and 2) promotion of its products via the dyad (see section

8.3.2.1). As ONE does not at the same time mentions any tasks that are handled slowly or at high costs, the company is assessed to perceive daily interactions as efficient.

3.4.2 Investigation of (the variable) *fair allocation of ‘costs and benefits’ of daily interactions*

This study similarly determines the fairness in allocation of ‘costs and benefits’ of daily interactions in dyads via related companies’ statements (or lack thereof) on the matter.

For example, in the dyad Retailer RED/Producer ONE, the retailer indicates that the negotiated terms of trade with ONE are to the benefit of both parties (section 8.3.2.4). As RED does not at the same time speak of any unfair allocation of costs and benefits related to the handling of daily tasks, the retailer is assessed to perceive daily interactions as equitous.

3.5 Criteria for validation of the two perspectives

As outlined initially in this chapter, the study chose to validate the two perspectives on causes of inter-company harmony via separate investigations of three related central concepts. Based on this it is determined investigated whether the invested concepts, in selected combinations (i.e. Figure 3.2), comply with the two perspectives’ propositions.

With this in mind, this section sets out to develop criteria, related to the two perspectives, against which possible connections between investigated concepts can be validated.

In all, the study develops four criteria, two of which are related to Perspective (I) and two that are related to Perspective (II) (i.e. Figure 3.7).

Figure 3.7 Criteria for empirical support for the two proposed perspectives

Perspective	Criteria for support of the perspective
I. Inter-company harmony conditioned by the strength and balance of mutual resource dependencies	<ul style="list-style-type: none"> • Compared to period t0; dyads are harmonious, and mutual resource dependencies are weaker and more balanced in period t1 <p>or</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compared to period t0; dyads are <i>disharmonious</i>, and mutual resource dependencies are stronger and more unbalanced in period t1
II. Inter-company harmony conditioned by the efficiency and equity of daily interactions	<ul style="list-style-type: none"> • Inter-company harmony is at hand concurrent with daily interactions in dyads being efficient and equitable <p>or</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inter-company <i>disharmony</i> is at hand concurrent with daily interactions in dyads being inefficient and/or inequitable

3.5.1 Criteria for validation of Perspective (I)

The first two criteria relate to the validation of Perspective (I), i.e. the study detecting a connection between the concepts of inter-company harmony, and the strength and balance of mutual resource dependencies.

Both criteria are based on the perspective put forward in Chapter 2, which states that inter-company *disharmony* is present when related mutual resource dependencies are strong and unbalanced. Thus, negative affective states develop when companies can control each other's actions and behaviour in industries. Accordingly, inter-company harmony is proposed at hand when related mutual resource dependencies are weak and balanced. In such cases, positive affective states prevail because companies are in a position to preserve their autonomy.

3.5.1.1 Two criteria based on two periods in time

The criteria are based on two periods in time. In this regard they differ from the criteria of Perspective (II), which are based only on one period in time. The underlying reason is that the study

seeks to enable comparisons of investigated resource dependencies in different periods in time; thus permitting more ‘trustworthy’ labelling of them as weak/medium/strong, and balanced/imbalanced.

To illustrate, the study in section 6.2.4 finds that at present time the balance of mutual resource dependencies in the dyad E-retailer Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen is in favour of the former. The E-retailer hence is the least resource-dependent part in the dyad, which is a result of the company possessing the most critical and concentrated resources. Furthermore, Producer Lars Skytte Jensen has no alternative buyers capable of replacing the E-retailer’s share of his total turnover.

Consequently, the study finds it difficult to determine whether the mutual resource dependencies render a slight or considerable imbalance. Hence, it is possible that prior to the period in question mutual resource dependencies were even more imbalanced, which make the present dependencies relatively more balanced, and vice versa.

In the same way, it is difficult to establish whether the imbalance is based on one or both parties experiencing weak, medium, or strong levels of resource dependencies by comparisons to the past. That is, it is possible that prior to the period in question, one or both of the companies possessed fewer important and scarce resources, hereby making the mutual resource dependencies at present relative strong (collectively), and vice versa.

To permit more ‘trustworthy’ inferences, the study introduces the notion of investigating the concept by comparing its state at present, with that in a past period in time:

To exemplify, the study in section 6.1.5 finds that in 2001-2 mutual resource dependencies were different from the ones at present in the dyad in the sense that they were 1) less strong collectively, i.e. the parties possessed fewer important and scarce resources; and 2) less imbalanced, i.e. Producer Lars Skytte Jensen was less resource dependent, while the E-retailer’s resource dependencies were about the same as at present.

Consequently, it is possible to infer that at present the dyad is characterised by stronger and more imbalanced mutual resource dependencies. Also, it is possible to infer that in 2001-2 the dyad was characterised by weaker and less imbalanced resource dependencies.

With this in mind, the study's validation of Perspective (I) rests upon comparing 1) the (relative) strength and balance of mutual resource dependencies in a dyad in two periods in time, with 2) the presence of inter-company harmony/disharmony in concurrent times, i.e. section 3.5.1.2.

3.5.1.2 The two criteria

As illustrated in Figure 3.7, the study will find support for Perspective (I) if investigations of the two concepts show that a dyad goes from a period (t_0) characterised by disharmony to a period (t_1) characterised by harmony, concurrent with related mutual resource dependencies changing from being strong and imbalanced in period t_0 to being weaker and more balanced in period t_1 (i.e. the first criterion). Thus, the study can infer that the disharmony in period t_0 is the result of one or both companies' loss of autonomy. Also, the study can infer that the presence of harmony in period t_1 is caused by the companies experiencing relatively more autonomy.

The study will also find support for Perspective (I) if investigations of the two concepts show that a dyad goes from a period (t_0) characterised by harmony to a period (t_1) characterised by disharmony; at the same time the dyad experiences a change in the mutual resource dependencies from being weak and balanced in period t_0 to stronger and more unbalanced in period t_1 (i.e. the second criterion in Figure 3.7). The presence of harmony in period t_0 hereby is attributable to the companies being less in a position to control one another's actions and behaviour. Opposite, the presence of disharmony in period t_1 can be explained by the companies' experiencing a (relative) decrease in their autonomy.

If the study's investigations of the two concepts do not 'fit' one of the two criteria, then the perspective's validity in a dyad is dismissed (i.e. section 3.5.3).

3.5.2 Criteria for validation of Perspective (II)

The last two criteria in Figure 3.7 relate to the validation of Perspective (II), i.e. the study's detection of a connection between the concepts of inter-company harmony, and the efficiency and equity of daily interactions.

Valid for both criteria, they are founded on the second perspective put forward in Chapter 2, which states that inter-company harmony is the result of efficient and equitous daily inter-company interactions. Hence, it is proposed that positive affective states develop in dyads when related companies are able to jointly handle daily tasks associated with the universal marketing flows in an expeditious and low cost (i.e. efficient), as well as fair (or equitous) manner. Opposite, disharmony will prevail.

With this in mind, the study will find support for Perspective (II) if investigations of the two concepts show that a dyad is characterised by harmony, concurrent with daily interactions being efficient and equitous (i.e. the third criterion in Figure 3.7). Thus, the study can infer that inter-company harmony is caused by efficient and equitous handling of marketing flows in the dyad.

Also, the study will find support for Perspective (II) in case investigations of the two concepts show that a dyad is characterised by disharmony, and at the same time daily interactions are inefficient and/or iniquitous. Hereby, inter-company disharmony is explained via the lack of expeditious and/or low cost handling of daily tasks, or unfair allocation of related 'costs and benefits'.

If the study's investigations of the two concepts do not match one of the two criteria, then the perspective's validity in a dyad is dismissed (i.e. section 3.5.3).

3.5.3 Inferences

In the light of the specified analytical approach, the study's inferences permit either 1) support for one or both of the two perspectives, or 2) dismissal of one or both of them.

To elaborate, if inferences correspond with a criterion in Figure 3.7, then the study is in a position to infer support for a perspective, rather than claiming 'universal' validity. Hence, the mere

determination of, for example efficient and equitable daily interactions, and at the same time harmony in a dyad does not exclude the possibility of other phenomena, than the one in question, to be the cause of harmony.

In case inferences do not correspond with any of the criteria in Figure 3.7, then the study is able to dismiss the perspectives on grounds of falsification (Flyvbjerg, 2003). That is, if the perspectives do not apply in an investigated dyad, then the study has shown that they are not valid in all dyads. In consequence, explanations other than the ones of the two perspectives need investigation.

Chapter 4 Research Design

To recall, two notable but conflicting conceptual perspectives have been identified as determinants of inter-company harmony (i.e. Chapter 2):

- I. Inter-company harmony is conditioned by the strength and balance of mutual resource dependencies
- II. Inter-company harmony is conditioned by the efficiency and equity of daily interactions

In order to establish a more unequivocal understanding, the study has set out to validate the perspectives empirically.

An analytical approach, which enables the study to support or dismiss the perspectives, is presented in Chapter 3. The approach is based upon a dyad level of analysis. Furthermore, it requires separate investigations of three central concepts in dyads related to the two perspectives, i.e. inter-company harmony, the strength and balance of mutual resource dependencies, and the efficiency and equity of daily interactions. On this basis it is assessed whether the ‘states’ of these in combination (cf. Figure 3.2) comply with the propositions of the two perspectives (i.e. Figure 3.7).

In this chapter a related research design is presented. In effect, the chapter at first reasons the choice of the case study method to approach investigation of the three concepts in dyads (section 4.1). The method’s ability to clarify the ‘how and why’ of the somewhat vaguely (or generically) defined variables of the three concepts explains the choice.

Next, section 4.2 presents the research design that is based on case studies, as well as how these are constructed and applied to explain the three concepts in dyads. In all, three case studies of dyads operating in the Danish grocery industry are analysed in this study.

Finally, the chapter discusses issues related to the reliability and validity of the research design (section 4.3).

4.1 Methodological Approach

As noted, this study applies the case study method as an approach in investigating the three concepts in dyads. To elaborate on the chosen methodological approach, this section is split into three parts:

Section 4.1.1 outlines three notable methods of approach for empirical investigation of social phenomena, and thus of the three concepts of this study. The three methods are the survey, the experiment, and the case study. Based on this, section 4.1.2 reasons the selection of the case study method to approach investigation of the three concepts in dyads.

4.1.1 Three method's approach to the investigation of social phenomena

According to Aastrup (2003), three main methods exist to approach the study of social phenomena. These are the survey, the experiment, and the case study.

As to the first method, *the survey*, the author explains it as a method that focuses on explaining social phenomena in terms of specifically defined variables across populations. In doing so, the method is assessed capable of generating knowledge of nomothetic character. That is, knowledge that permits a generalised (or universal) and law-like understanding of social phenomena.

The second method, *the experiment*, is described as a method that focuses on explaining social phenomena via a manipulated or controlled context (e.g. Shadish et al., 2002). It is a test that is made to demonstrate a known ‘truth’ or examine the validity of a hypothesis. In this way, the method is assessed capable of generating knowledge of ideographic character, i.e. knowledge aimed at providing an understanding of the meaning of contingent, accidental and often subjective social phenomena (American Heritage, 2006). However, the author underlines that its purpose is nomothetic. By controlling the context, *the experiment* is able to replicate previous inferences. In cases where the inferences correspond with earlier findings, it is possible to claim nomothetic knowledge.

The third method, *the case study*, is described to resemble *the experiment* by focusing on explaining social phenomena via a context. Hereby, the method – as with *the experiment* – is assessed capable

of generating knowledge of ideographic character. Yet, it differs from *the experiment* by not attempting to manipulate the context of social phenomena, “[Experiments’] kind of clarity (or exactness) are not possible, nor the intension in case studies. The strength of case studies is the strong emphasis on the real-life context although this might affect the exactness and control in the analysis” (Aastrup, 2003, p. 59). Consequently, the inferences made by case studies are regarded a result of unique situations, in which a complex set of variables affect a social phenomenon. Given the unique situation it is not possible to replicate a case study, and hereby it is not possible to infer nomothetic knowledge.

Figure 4.1 summarises the outlining.

Figure 4.1 Three method’s approach to the study of social phenomena, and related types of inferences

Method	Approach to the study of social phenomena	Type of generated knowledge
Survey	Defined variables comparable across populations	Nomothetic
Experiment	A controlled or manipulated context	Nomothetic/ Ideographic
Case study	A real-life context	Ideographic

4.1.2 Selecting the case study method

In this light, this study chooses to apply the case study approach to investigate the three concepts in dyads. Hereby, the experiment and the survey methods are deselected.

4.1.2.1 Deselecting the experiment method

Two reasons (of equal importance) have guided the study in deselecting the experiment method to approach the problem at hand:

Firstly, the study questions whether it is possible to create a sufficiently ‘isolated’ context, in which the effects of one concept upon another can be measured. For example, a field experiment may be able to detect a causal link between efficient and equitous daily interactions, and inter-company harmony. However, the detected causal link is likely to suffer from contamination (i.e. the measured

effects may be a result of other or additional phenomena), given that the real-life context surrounding the experiment may be difficult to control.

Secondly, it is questionable whether participating companies would be interested in setting aside sufficient time required to carry out an experimental approach. Specifically, the experiment is likely to demand more time when compared, for example to the survey, given that two companies that constitute a dyad need 1) to get acquainted with the settings of the experiment, and subsequently 2) should somehow ‘act’ it out together. Given that the present study in some cases experienced difficulties in obtaining just one hour of the participating companies’ time, the approach thus is not applicable.

4.1.2.2 Selecting the case study method at the expense of the survey

As such, the survey and the case study methods are not opposites of each other (Maaløe, 1999). Rather, they constitute two extremes in a continuum stretching from a) a shallow investigation of many phenomena, to b) a detailed investigation of one phenomenon. By attempting to explain three social phenomena, the study at hand can be considered to be somewhere in between. Hereby, both methods are assessed applicable.

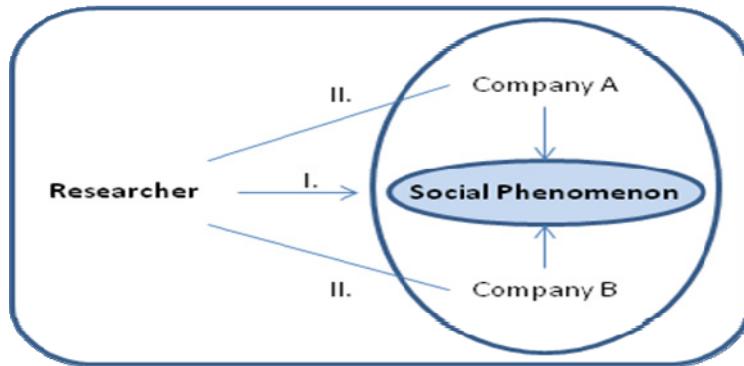
The study, however, chose the case study method. The overriding reason is the ability of the method to give in-depth empirical insights into the ‘how and why’ (the mechanistic basis) of the somewhat vaguely defined variables of the three concepts (see Figure 4.2).

Figure 4.2 Three concepts and related variables

Concept:	Variables:
Inter-company harmony/ disharmony	• The degree of happiness/unhappiness derived from working with one another
The strength and balance of mutual resource dependencies	• Importance of resources • Scarcity of resources
The efficiency and equity of daily interactions	• The expeditiousness and costs of daily interactions • The degree of fairness in allocation of related ‘costs and benefits’

To elaborate, Sayer (1992) describes two approaches for explaining the three concepts in dyads (i.e. Figure 4.3).

Figure 4.3 Two approaches to explaining three concepts in dyads



Source: Inspired by Sayer (1992)

Item (I) in the figure relates to the approach of the survey. Here, the researcher gains knowledge of concepts in dyads by inviting the implicated companies to answer questions regarding variables, which are chosen and formulated by him/her. Item (II) relates to case study's approach. Here, the researcher gains knowledge of concepts by 'entering' the dyad. In doing so, he/she is able to observe (or experience) the concepts, and the variables affecting them, as they unfold in the dyad.

Accordingly, the survey method is suitable in case the study provides sufficient insights into the concepts under investigation; thus making it possible to define the variables, which make up the concepts. Contrarily, the case study method is suitable if the study assesses that it enters 'uncharted areas' of investigation i.e. the concepts are unfamiliar. In this case, the explorative nature of the case study method can help the study in getting insights into the variables of the concepts.

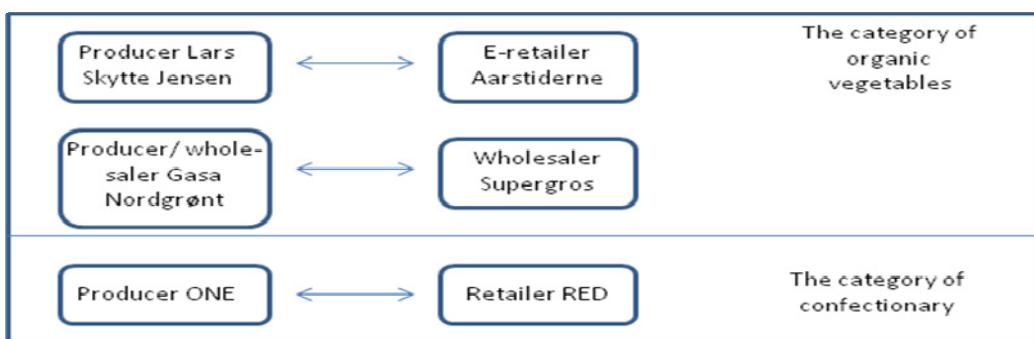
With this in mind, it is assessed that although variables, which explain the three concepts are at hand, they lack sufficient depth for the study to apply the survey method. For example, the variable 'Importance of Resources' in Figure 4.2 is defined to entail resources critical to a counterpart's actions in an industry. However, the definition gives little or no insights into the 'how and why' of critical resources in specific industries, or for that matter, specific dyads. Consequently, this study feels insufficiently 'equipped' to define questions in a survey regarding the variable.

On these grounds the study chooses to apply the case study method in preference to the survey. By applying the method, the study can present the conceptually defined variables (of the three concepts) to the companies in dyads. Subsequently, the companies can make their positions clear as to ‘how and why’ the variables unfold in dyads.

4.2 Research design

The study makes use of three case studies of dyads operating in the Danish grocery industry to validate the two perspectives (i.e. Figure 4.4). The dyads are randomly chosen.

Figure 4.4 Three case studies of dyads operating in the Danish grocery industry



To elaborate, the dyad *Aarstiderne/Lars Skytte Jensen* operates in the category of organic vegetables. The dyad contains the E-retailer Aarstiderne, which by and large is represented in most organic grocery categories. The category of organic vegetables is considered to constitute a relatively large part of the company’s total turnover. The company produces its own vegetables, and additionally buys and resells vegetables from producers all over the country. Sales are based entirely on on-line purchases in Denmark. The dyad also contains Producer Lars Skytte Jensen⁴. Lars Skytte Jensen produces organic fruit and vegetables that are sold in Denmark. The company primarily sells organic lettuce of various sorts.

Similar to the first-mentioned dyad, the *Supergros/Gasa Nordgrønt* dyad operates in the category of organic vegetables. The dyad contains the Danish national wholesaler Supergros. This company resells organic vegetables, which are purchased from various organic producers, to certain supermarket chains across the country. The supermarket chains in question own Supergros.

⁴ As Lars Skytte Jensen personifies the company in question; the study has chosen to refer to the company via his name.

However, they are not obliged to buy products from the wholesaler within the category. Unlike Aarstiderne, the wholesaler sells both conventional and organic vegetables, of which the first constitutes the company's main activities. The dyad also contains Gasa Nordgrønt. The company is a producer and wholesaler of both conventional and organic vegetables. In the organic segment, the company produces its own vegetables, as well as buys and resells vegetables from four producers of mainly root crops and carrots.

The dyad *Producer ONE/Retailer RED*⁵ operates in the category of confectionary. RED is a Danish national retailer, which by and large is represented in all grocery categories. The company owns a number of supermarket chains across the country. In this way, the category accounts for only a small part of the company's total turnover. Producer ONE is a subsidiary to an international parent company, which produces and sells groceries worldwide. In Denmark, ONE sells groceries in different categories, including that of confectionary. The confectionary category constitutes a small/medium percentage of the company's total turnover.

4.2.1 Applied logic

The case study of the dyad E-retailer Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen is applied to seek initial support/dismissal of the perspectives. The dyad is investigated in terms of the three concepts; subsequently, it is determined whether these conform to any of the criteria put forward in Figure 3.7.

If none of the criteria are met, then the study will infer that the two perspectives are not valid on grounds of falsification, i.e. they are dismissed (section 3.5.3). In that case it will be in the interest of this study to seek explanations other than the investigated ones, for causes of inter-company harmony.

If, on the other hand, a criterion is met via the case study, then the study infers its support for a related perspective. Furthermore, replication will be sought (cf. Yin, 2003). That is, the study will seek to 'strengthen' its support for a perspective by detecting equivalent support for it in the two

⁵ In line with their wishes, the companies Producer ONE and Retailer RED are presented under aliases.

other case studies of the dyads Wholesaler Supergros/Producer Gasa Nordgrønt, and Retailer RED/Producer ONE.

4.2.2 Construction of case studies

According to Yin (1991, p. 23), a case study is an empirical inquiry that

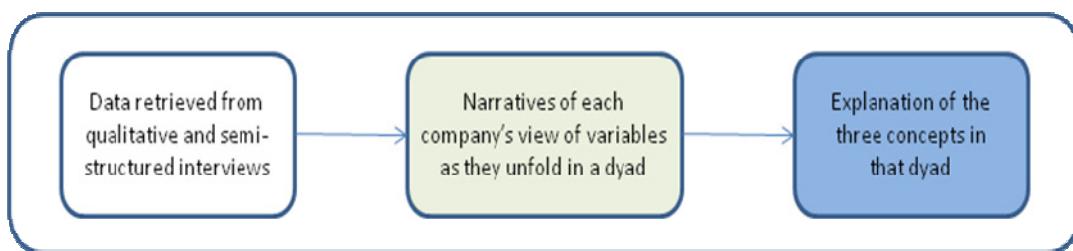
- Investigates contemporary phenomena within their real-life context, when
- The boundaries between phenomena and context are not clearly evident, and in which
- Multiple sources of evidence are used.

Here, data sources may include available documents, records, interviews, surveys and observation (Maaløe, 2003).

In order to construct the case studies, this study, however, makes use of only one data source, i.e. qualitative and semi-structured interviews. The purpose of this kind of interview is to describe and understand selected themes on the premises of the interviewee (Kvale, 1997). Accordingly, the choice of the data source is reasoned by its ability to retrieve companies' views of the 'how and why' of the variables of the three concepts in dyads.

On this background, Figure 4.5 illustrates the way in which the three case studies are constructed.

Figure 4.5 Construction of case studies



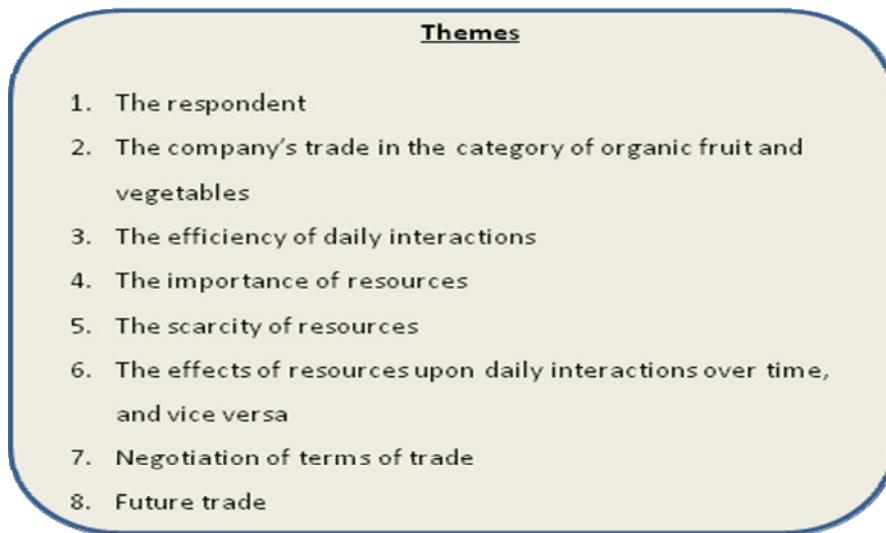
To elaborate, the following subsections describe this study's retrieval of data from qualitative and semi-structured interviews (i.e. sections 4.2.2.1-3). Furthermore, it explains how related narratives are written and subsequently applied to provide a basis for explaining the three concepts in dyads (i.e. section 4.2.2.4).

4.2.2.1 Construction of interview guides – Part I

Qualitative and semi-structured interviews have been conducted with the six companies that constitute the three dyads under investigation (i.e. Figure 4.4). To be exact, interviews with the companies implicated in the dyad Retailer RED/Producer ONE are part of an investigation prior to this study (i.e. Weber, 2001). Related to this, the data obtained regarding the dyad is based on an interview guide that is different to that in this study. Its construction is described in section 4.2.2.2.

Interviews with the companies making up the dyads Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen and Supergros/Gasa Nordgrønt are based on an interview guide (i.e. Appendix 1) containing themes related to the variables of the three concepts (i.e. Figure 4.2). In all, nine themes are developed (Figure 4.6):

Figure 4.6 Themes of the interview guide



The themes are developed to ensure that data is gathered on ‘areas of interest’ to the study (i.e. the variables of the three concepts). The related questions are, however, phrased to allow the respondents to tell their view of the variables in their own way. Hence, the interview guide primarily contains ‘open’ questions (i.e. Kvale, 1997).

The themes are ranked according to their level of perceived complexity, i.e. easily accessible themes are placed in the start of the interview guide. Herewith, the study hopes that respondents are ‘warmed up’ for the more complicated themes at later stages in an interview.

As regards *the first two themes*: these solely serve the purpose of gathering data related to respondents, as well as the companies they work for (i.e. Appendix 1; theme 1 and 2).

The *third theme* serves the purpose of gathering data related to the companies' view of the variable; the efficiency of daily interactions (i.e. section 3.4.1). Three sub-themes describe related questions, i.e. work coordination, domain consensus, and ideological consensus (Appendix 1; theme 3, questions 1-13). They are developed based on the conceptual work of Benson (1975), which defines them as the independent variables to daily inter-organisational cooperation and sentiments.⁶ The defined variables have, however, 'dual use' in the sense that they also permit a review of the different aspects characterising daily work in dyads. Hence, the first variable captures an aspect of coordination and collaboration, while domain consensus captures the aspect of allocation of areas of responsibility. Finally, ideological consensus captures the aspect of companies finding a common ground (or strategy) to base work on.

With this, the study applies the variables to make possible the creation of sub-themes regarding 1) how work is coordinated in dyads (questions 1-4), 2) how areas of responsibility are allocated in dyads (questions 6-8), and 3) which strategies lay ground to the handling of an 'organic-concept' in dyads (questions 10-12). Subsequently, 'how and why' the companies perceive these as efficient/inefficient in the dyads (questions 5, 9, and 13).

The *fourth theme* aims at gathering data related to the companies' view of the variable: the importance of resources (i.e. section 3.3.1). Hence, related questions aim at getting insights into focal companies' perception of the criticality of trading partners' resources in the industry (Appendix 1; theme 4, questions 12-15). Questions 1-11 on the other hand, focus on getting data on a focal company, and its competitors' possession of critical resources. The questions are results of the study's initial believe that it was necessary to get hold of 'all relevant' critical resources possessed by the actors to make possible an assessment. The study, however, came to realise that a company's perception of, for example, the criticality of competitors' resources brings little value to the assessment of the variable.

⁶ Benson (1975, p. 235) defines work coordination as, "Patterns of collaboration and cooperation between organizations"; domain consensus as, "Agreement among participants in organizations regarding the appropriate role and scope of an agency"; and ideological consensus as, "Agreement among participants in organizations regarding the nature of the tasks confronted by the organizations and the appropriate approaches to those tasks".

The *fifth theme* serves the purpose of gathering data related to the companies' view of the variable: the scarcity of resources (cf. section 3.3.2), in terms of the sub-variables the concentration of resources (Appendix 1; theme 5, questions 1-3) and the relative number of alternative sources of exchanges (questions 4-12).

The *sixth theme* aims at gathering data related to the companies' view of the variable: the equity of daily interactions (i.e. section 3.4.2). Again, the study makes use of Benson's (1975) conceptual review of three different aspects characterising daily work in dyads: work coordination, domain consensus, and ideological consensus (i.e. theme 3). This time, however, the questions aim at uncovering the companies' view of these in terms of fairness in dyads (Appendix 1; theme 6, questions 1-3).

The *seventh theme* serves the purpose of gathering data related to the companies' view of how changes in its, as well as trading partners' and competitors' possession of (important and scarce) resources have affected the efficiency and equity of daily interactions over time and vice versa. The theme is to be viewed as an attempt made by the study to illustrate a connection between the concepts the strength and balance of mutual resource dependencies, and the efficiency and equity of daily interactions. At a later stage, the study came to realise that gathering of these data adds little value to the validation of the two perspectives (i.e. section 3.1.2).

The *eighth and ninth themes* aim at gathering data related to the variable: companies' overall happiness (i.e. section 3.2.1). The themes are developed based on the conceptual work of Hultman (1993). The author proposes that negotiated terms of trade reflect related companies' overall happiness with past inter-company interactions. If the companies are happy about these, then negotiations are likely to reflect this by the companies wanting to 'improve' conditions for future trade, and vice versa.

Consequently, the study uses the proposition of Hultman (1993) to develop one question regarding companies' perception of whether negotiated terms of trade with a counterpart have developed in a positive (or negative) 'circle' in the recent past (i.e. theme eight). Another question is developed regarding companies' perception of how future trade might develop with a counterpart (i.e. theme nine). Regarding both questions, a positive answer would suggest overall happiness.

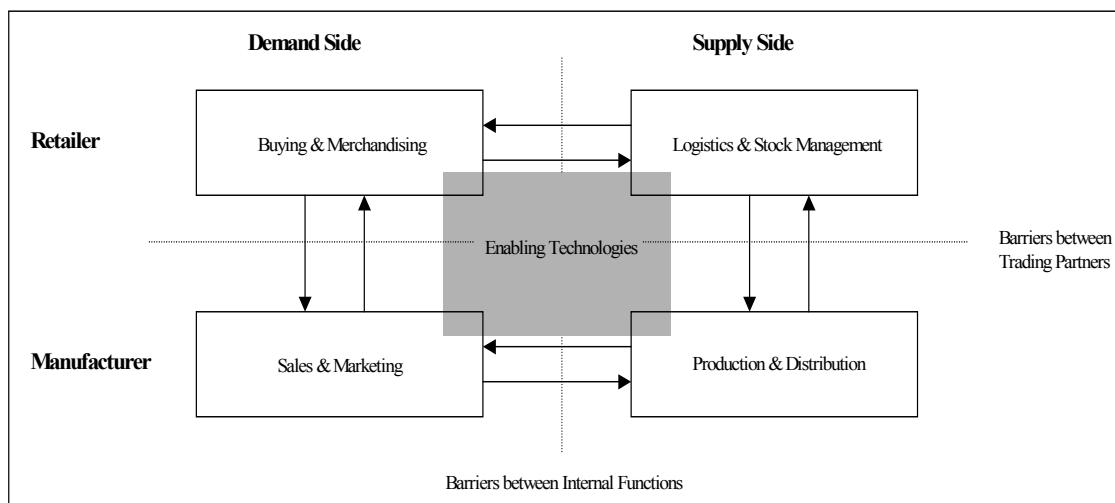
4.2.2.2 Construction of interview guides – Part II

Interviews with the companies that comprise the dyad Retailer RED/Producer ONE is a result of another investigation (i.e. Weber, 2001). Thus, a different interview guide is applied (i.e. Appendix 2).

The aim of the investigation is to examine the degree, to which mutual resource dependencies constitute a barrier to the implementation of Efficient Consumer Response (ECR) in the Danish category of confectionary.

ECR is to be understood as a concept, which attempts to break up the traditional areas of responsibility between functions, as well as between producer and retailer, in the grocery industry. Instead the focus is shifted to the individual category via inter-company management of demand and supply (i.e. Figure 4.7). In return, the companies are proposed to be in a position to serve end users' demands quicker and cheaper (e.g. Bjerre and Kornum, 2000).

Figure 4.7 Concept of Efficient Consumer Response



Source: Bjerre and Kornum (2000, p. 7)

At the time of the investigation, the Danish retailers were, however, reluctant to implement the concept. A reason proposed by Kornum (1996) is that the concept necessitated sharing of resources otherwise reserved for the retailers due to their ownership of the shops. By integrating the retailers' buying and merchandising functions with the producers' sales and marketing functions the retailer

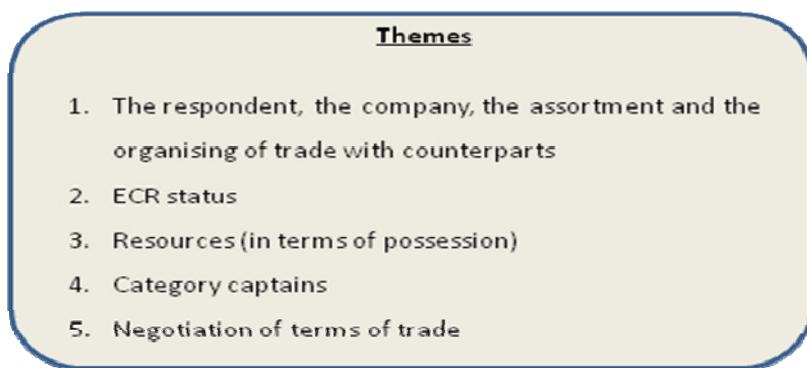
would lose control over, for example, valued data related to end users' buying behaviour in the shops.

Consequently, Kornum (1996) proposes that the lack of interest from the retailers to implement the concept is caused by a related fear of losing the ability to control trade with producers, i.e. implementation of the concept is likely to cause more balanced mutual resource dependencies.

Based on this, Weber (2001) set out to assess whether mutual resource dependencies in two dyads operating in the Danish category of confectionary affect the degree to which the same dyads have implemented ECR.

As with the present study, data collection is based on qualitative and semi-structured interviews with related companies (including Retailer RED and Producer ONE). An interview guide is applied containing the following five themes (cf. Appendix 2) (Figure 4.8):

Figure 4.8 Themes of the interview guide in Weber (2001)



Here, the *first theme* is concerned with gathering data related to respondents, the company they work for, the company's assortment, and the organising of trade with counterparts.

The *second theme* aims at gathering data related to the companies' view of the state of implementation of ECR in related dyads. The theme hence contains four sub-themes related to the investigation's definition of ECR, viz. inter-company collaboration in the category with regard to 1) assortment, 2) promotion, 3) product development, and 4) the use IT. The work of Bjerre and Kornum (2000) inspired the development of the sub-themes.

The *third theme* aims at gathering data related to the companies' view of relevant companies' possession of important and scarce resources; the purpose being to obtain data that makes it possible to assess mutual resource dependencies in the dyads. The development of the questions is inspired especially by the work of Pfeffer and Salancik (1978) and Emerson (1962). Consequently, the theme is similar to that of themes four and five of this study's interview guide (cf. section 4.3.2.1).

The *fourth theme* serves the purpose of gathering data related to the companies' view of how future inter-company collaboration pertaining to ECR might develop in dyads, in terms of Category Captains, and allocation of areas of responsibility within the four mentioned sub-themes of theme two. Here, the term Category Captain refers to the management of a category in a dyad.

The *fifth theme* concerns the gathering of data related to the companies' view of inter-company negotiations of terms of trade, subsequently their view of future collaboration in dyads. The theme is inspired, especially by the conceptual work of Hultman (1993). As explained in section 4.3.2.3, the author advocates that inter-company negotiations of terms of trade reflect the implicated companies' happiness with past interactions. In this, the theme is similar to that of theme eight and nine of this study's interview guide. That is, the development of questions in both sets of themes regards capturing the companies' overall happiness with inter-company interactions in dyads. However, differing from the present study, Weber (2001) uses the data to predict future implementation of ECR in the Danish grocery industry.

With the above five themes in mind, the 'similarity' of themes in the two interview guides argues for the applicability of data from Weber (2001) to the present study.

As already noted, themes four and five in the interview guide (of this study) are similar with that of theme three in the interview guide of Weber (2001). That is, all these themes serve the purpose of gathering data related to the variables: the importance and scarcity of resources.

Furthermore, themes eight and nine in this study's interview guide are similar with that of theme five in the other interview guide. Both sets of themes are applicable to the gathering of data related to the variable: companies overall happiness (i.e. section 3.2.1).

Finally, the study finds similarities between its ‘own’ themes three and six, and Weber’s (2001) themes two and four. Even though the contexts differ, both sets of themes can be related to the gathering of data about the efficiency and equity of daily interactions:

In this study, the themes are developed specifically to gather the data in question. In Weber (2001), themes two and four allow for data related to the ‘state’ of ECR in dyads, as well as future predictions. As a ‘spin off’, the study finds that Retailer RED and Producer ONE (somewhat unconsciously) comment on the efficiency and equity of daily interactions in the dyad (in the light of the ECR theme). For example, Producer ONE speaks of the efficiency of the flow of products, as well as the promotion of the company’s products via questions regarding inter-company collaboration in the dyad (i.e. section 8.3.2.1).

4.2.2.3 Execution of interviews

As noted initially, the questions formulated in the developed interview guide are phrased to allow the respondents to communicate their views on the variables (of the three concepts) in their own words. Therefore, the interview guide primarily contains ‘open’ questions.

With this in mind, participating companies were presented the questions in short and precise terms, thus leaving room for them to formulate answers in their own way. If they did not understand questions, or the study felt it was possible to obtain more ‘comprehensive’ answers, then questions of a more detailed character were posed.

Furthermore, the execution of interviews seldom followed the disposition and sequence foreseen in the interview guide. Hence, participating companies were ‘allowed’ to stray away from it, as this promoted answers to be formulated independently. Also, at times the questions were rephrased if deemed necessary on the basis of answers by the companies

The study’s data collection subsequent to the first interview with companies in the Aarstiderne/Lars Skytte Jensen dyad was found to be incomplete. Reasons were 1) lack of time for adequate presentation of the nine themes and responses to these, and 2) the companies straying away from

the interview guide. In consequence, four follow-up interviews were conducted with the companies (two with Aarstiderne and two with Lars Skytte Jensen) (see Appendix 3 and 4).

4.2.2.4 The writing of narratives and elucidation of the three concepts in dyads

All but one of the six interviews have been transcribed to text from taped recordings. The exception is the interview with Supergros, in which notes and the study's recollection of the interview have been transcribed. In addition, the four follow-up interviews (i.e. two with Aarstiderne and two with Lars Skytte Jensen) were also transcribed based on notes and recollection (i.e. Appendix 3 and 4).

The study has transcribed each of the interviews. Although the transcriptions were aimed at reproducing interviews word-for-word, certain parts have been 'completed' due to background noises, low voices, etc.

Based on these, the study has examined each interview for statements that may be related to the variables in the context of the dyad they are a part of. For example, the transcribed interview with Aarstiderne has been examined with the purpose of detecting statements, which reflect the company's view of Producer Lars Skytte Jensen's possession of important resources (i.e. Figure 4.2).

Subsequently, a narrative is composed regarding Lars Skytte Jensen's important resources in the dyad. In order to make possible a more valid 'reproduction' of Aarstiderne's view of these (see also section 4.3), the narrative focuses on expounding the 'how and why' of the variable. For example, based on Aarstiderne statement that it believes Producer Lars Skytte Jensen to be capable of producing organic lettuces of a good quality, the narrative subsequently composed explains 1) how the producer according to Aarstiderne has obtained the capability (or resource) and 2) why it is of importance to the company's survival in business markets (i.e. section 6.2.1.1).

In the light of the composed narratives, the study explains the three concepts. Hereby the narratives are used as inputs to the analytical frameworks developed in Chapter 3 (i.e. Figures 3.3, 3.5 and 3.6). To exemplify, the occurrence of *disharmony* in the dyad Retailer RED/Producer ONE is explained via (a narrative about) Retailer RED being *happy* working with Producer ONE; and (a narrative about) Producer ONE being *unhappy* working with Retailer RED.

4.3 The research design and issues of reliability & validity

The ‘quality’ (or credibility) of academic studies is often evaluated in terms of their reliability and validity (Golafshani, 2003). In the following sub-sections, issues relatable to the research design’s reliability and validity are discussed.

4.3.1 Issues of reliability

In general, reliability refers to the degree, to which the inferences of a study “...are independent of accidental circumstances of their production” (Moisander and Valtonen, 2006 p. 27). Consequently, it concerns replication, i.e. “...the question whether or not some future researchers could repeat the research project and come up with the same results, interpretations and claims” (Ibid).

4.3.1.1 Transparency of applied methodological practices and processes

As in the case of this study, qualitative studies⁷ usually do not permit the claiming of reliability via replication (Golafshani, 2003). Hence, the studies’ interpretations, inferences and claims are often context-specific, whereby it is unlikely that other researchers are able to replicate findings in other contexts using the same research designs (Aastrup, 2003).

Instead, reliability in qualitative studies is advised sought via the researchers making their study processes transparent (Lincoln and Guba, 1985). That is, researchers should provide readers with sufficient detailed descriptions of methodological practises and processes (i.e. on data production processes, analytical procedures and principles, and on how interpretations are developed and conclusions are drawn). In this way, the readers are allowed to draw their conclusions on the quality of the studies (Moisander and Valtonen, 2006).

Based on this, the treatise (section 4.2) not only aims at presenting this study’s research design; but it also serves the purpose of seeking reliability via transparency of applied methodological practices and processes.

⁷ According to Strauss and Corbin (1990, p. 17), qualitative studies refer to, “...any kind of research that produces findings not arrived at by means of statistical procedures or other means of quantification”.

4.3.1.2 Dependability of data

The issue of dependability of data, however, still remains. According to Lincoln and Guba (1985), the reliability of qualitative studies also depends on the ability of researchers to demonstrate that gathered data are dependable; or in the words of Cano (2009, p. 4), “...that you have not invented or misinterpreted your data and that you have not been careless in your data recording”.

In order to minimise sources of error in the collection of data, this study has (to the best of its ability) rephrased the wording of the conceptually defined variables (of the three concepts) into ‘everyday language’ when conducting its interviews. As illustrated in Appendix 1, questions that were asked concerned, for example, the ability of a trading partner to bring value to a focal company’s operations in business markets; rather than the importance (or criticality) of the trading partner’s resources.

In the event that questions despite of this were not understood (or misunderstood), they were rephrased during the interviews. Hereby, the study attempted to make sure that answers ‘corresponded with’ questions put forward.

As described in section 4.2.2.4, the majority of interviews have been transcribed word-by-word to text from taped recordings. Subsequently, all transcriptions have been sent to interviewees for their approval. With this, this study has sought to eradicate any misunderstanding in the gathered data.

4.3.2 Issues of validity

Moisander and Valtonen (2006, p. 24) argue that validity in academic studies generally concerns, “...how true the claims made in a study are or how accurate the interpretations are”. Consequently, the concept concerns the degree, to which the claims made in a study are generalisable, i.e. “...the extension of research findings and conclusions from a study conducted on a sample population to the population at large” (*Ibid*, p. 28); as well as whether the study, “...truly measures that which it was intended to measure” (Joppe, 2000; in Golafshani 2003, p. 599).

4.3.2.1 Does this study infer that which it intends to infer?

In order to enhance the capability of qualitative studies to ‘truly’ infer that which they are intended to infer; Cano (2009, p. 5) finds that researchers need to show that their interpretations are a result of conscious analysis, which “...involves a constant justification of your interpretation and a relentless internal evaluation of your motives for interpreting in a particular way”. In this case, literature reviews can provide researchers with an ‘accepted’ context, “...with which to interpret the data that has been generated” (*Ibid*). For example, this study’s assessment of the concept of the strength and balance of mutual resource dependencies in dyads is guided by the variables: 1) the importance and 2) scarcity of resources (i.e. Figure 3.5). Justification that this study ‘truly’ infers on the concept furthermore comes from the variables originating from published literature (e.g. Pfeffer and Salancik, 1978), furthermore, that they have been recognised by others in the prevalent academic literature (i.e. Casciaro and Piskorski, 2005).

Based on these considerations it is advocated that this study infers that which it has set out to infer. Moreover, the fact that the variables, which guide empirical explanation of the three central concepts, are a result of a review of the prevalent literature (i.e. Chapters 2 and 3), increases the capability of this study to ‘truly’ infer on the concepts. Thereby, it increases the validity of the study.

4.3.2.2 Replication and falsification of inferences

Overall, qualitative studies should avoid claiming validity based on generalisation, as, “The small samples that they typically focus on are unlikely to be statistically representative of any larger populations.” (Moisander and Valtonen, 2006 p. 28)

To approach generalisation, Eisenhardt (1989) instead advises that qualitative researchers should use replication logic. Here, replication logic refers to, “...the logic of treating a series of cases [i.e. studies] as a series of experiments with each case serving to confirm or disconfirm the hypotheses” (*Ibid*, p. 542). If a series of studies confirm (or find support of) a certain claim, then confidence is enhanced in the validity of the claim.

As outlined in section 4.2.1, this study makes use of three case studies to investigate two proposed causes of inter-company harmony. The overriding reason is that if all three case studies find support of a perspective, then confidence is enhanced in the validity of each of the three case studies. Also, confidence is enhanced in this study as a whole.

According to Eisenhardt (1989), qualitative studies which dismiss proposed claims permit the refinement or extension of those claims. Flyvbjerg (2003) elaborates on this by stating that if a study contradicts certain theoretical propositions, then it is possible to dismiss the propositions on grounds of falsification. Hence, the study has shown that the propositions are not valid in all contexts (i.e. they are not universal).

By applying the reasoning of Flyvbjerg (2003), this study dismisses the validity of a proposed perspective, in case one of the three case studies does not confirm it.

Chapter 5 Assessing the Concept of *Inter-company Harmony* in the Dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen in 2001-2 and Now

As a first step towards validation of the two perspectives on causes of inter-company harmony (section 4.2.2), this chapter sets out to determine whether the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen was/is in harmony or in *disharmony* in two periods in time, i.e. 2001-2 and now.

To make possible inferences, the study applies the analytical framework developed in section 3.2. To recall, the framework infers inter-company harmony in a dyad in case the implicated companies on an overall level perceive that they are happy working with one another. If, however, one or both companies indicate overall unhappiness in working with one another, then inter-company *disharmony* is inferred.

On this background section 5.1 evaluates the concept in the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen in 2001-2, while section 5.2 deals with it at present. Assessments are based on interviews with Producer Lars Skytte Jensen and E-retailer Aarstiderne (see appendix 3 and 4).

5.1 Harmony (or disharmony) in the dyad in 2001-2

This section consists of three parts. Sections 5.1.1 and 5.1.2 analyses whether or not Lars Skytte Jensen and Aarstiderne were happy working with one another in 2001-2. Following on this, section 5.1.3 concludes by inferring whether or not the dyad was harmonious in the period.

5.1.1 Lars Skytte Jensen's perception of work with Aarstiderne

Overall, the study finds that Lars Skytte Jensen was happy working with Aarstiderne in 2001-2. The finding is based on statements made by Lars Skytte Jensen regarding:

- Aarstiderne's focus on propagation of organic groceries in Denmark
- Aarstiderne's punctual payments and
- Aarstiderne indication of a wish to develop a close inter-company relationship

The finding is also based on the inability of the study to register statements suggesting that Lars Skytte Jensen was unhappy working with Aarstiderne at the time. In the following sub-sections, Lars Skytte Jensen's statements are elaborated upon.

5.1.1.1 Aarstiderne's focus on propagation of production of organic vegetables in Denmark

According to Lars Skytte Jensen, conventional farming has through many years constituted a problem to the environment, "...when it comes to agriculture it is obvious to me that we have some severe problems – problems with the ground water, which are caused by conventional farming" (p. 2). In addition, the producer says that conventional farmers are not solely to be blamed, "...I do not solely find it to be caused by the farmers; it is also caused by our politicians and our laws. You can say it is all of us – consumers, politicians and farmers, who have been spineless for years" (p. 2).

Consequently, the producer says that he hoped to influence conventional farmers to 'convert' to organic production over time, among other things via him producing organic vegetables, "My motives [for producing organic vegetables] definitely have been of an environmental kind... I do not think that my motives have been weakened in regard to the environment during the years. I still would like to 'pull' [other conventional farmers] in that direction" (p. 1).

With this in mind, Lars Skytte Jensen indicates that he believed Aarstiderne to be a possible ally in his concerted efforts to promote organic groceries in Denmark when trade initiated in 2001-2. Thus the producer says that he saw Aarstiderne's vision to coincide with his own, which is why it was in his interest to support the company via trade, "[Aarstiderne's] attitude was built around an organic concept. Their attitude appealed to me. I saw Aarstiderne as a company, which sought – and still seeks - an organic ideal. Other companies also did it – however, not at the same speed. So I wanted to support Aarstiderne" (p.23).

Thus, the study assesses that Lars Skytte Jensen believed him and Aarstiderne to share a vision of promoting the production of organic vegetables in Denmark in 2001-2. Based hereupon, it is moreover assessed that Lars Skytte Jensen was pleased working with Aarstiderne at the time.

5.1.1.2 Aarstiderne's punctual payments

As described, Lars Skytte Jensen says that environmental considerations first and foremost explain why his company produces and sells organic vegetables. However, he also states that he has been forced to pay greater attention to the business aspect of running a company during the years, "...the money has become more and more important to me – also because I four times have experienced losing money, to someone, whom we delivered to – they went bankrupt" (p. 6).

Consequently, the producer specifies that punctual payments matters to him, "In reality, it is a matter of course that [one's buyers pay for deliveries], so you don't think a lot about it when the money comes in automatically. You first think about when they do not come in [!]" (p. 6).

In this matter Lars Skytte Jensen indicates Aarstiderne has punctually paid for deliveries since initiation of trade in 2001, "The money comes very fast" (p. 6).

Thus, the study assesses that punctual payment from Aarstiderne contributed positively to Lars Skytte Jensen's perception of the relationship with the E-retailer in 2001-2, as it was an aspect of trade he did not have to worry about.

5.1.1.3 Aarstiderne's indication of a wish to develop a close inter-company relationship

Lars Skytte Jensen specifies that personal relations matter to him when interacting with a buyer, "...you can talk about the quality of products etc., but in reality it is the personal relations that matter" (p. 18). Also, the producer says that he doubts he would be able to conduct trade with a person, who he did not feel some kind of a relationship with, "...if [a company] has a purchaser, who is annoying to deal with, then I would take my business elsewhere... So it matters to me that I have some kind of relationship with those I conduct trade with. That we somehow like each other" (p. 7).

The reason, the producer says, is that good relations are important for building up trust between him and his buyers. Based on this, it is possible for them to improve matters related to exchanges via a better dialogue. This point of view becomes evident as Lars Skytte Jensen 'pay tribute' to his relationship with a purchaser from Coop Danmark, "For example, the purchaser from [Coop

Danmark], who is the one I interact with, and who is the one that brings positive and negative critique at our meetings. A quite good dialogue has emerged between us... And you can say that it is a positive circle, which has caused that other things than quality and quantity is included in our dialogue. In return, we have built up a relationship of trust as persons. And give something to one another” (p. 19).

With this in mind, Lars Skytte Jensen specifies that interactions with Aarstiderne in 2001-2 were characterised by the same kind of ‘openness’, as he had experienced with Coop Danmark’s purchaser over time, “...in time, I have encountered more openness with [Coop’s] purchaser. Definitely, I have. Normally, you don’t experience that. It is crucial for how much I can sell and how much I can sell it for. And then I can get information about which conventional lettuce are sold [in Coop’s shops] this week. And at what price – not specifically but at what level. Before, I wasn’t able to get hold of this information. So our relationship has experienced a greater openness over time. *And here I want to say: this kind of openness has been there from the start with Aarstiderne*” (p. 19).

In this light the study assesses that Aarstiderne’s ‘openness’ in its interactions with Lars Skytte Jensen contributed positively to the producer’s perception of work with the E-retailer in 2001-2. Hence, the openness of this company pleased Lars Skytte Jensen, as it indicated a willingness to develop a close inter-company relationship based on dialogue and, eventually trust.

5.1.2 Aarstiderne’s perception of work with Lars Skytte Jensen in 2001-2

Overall, the study finds that Aarstiderne was happy working with Lars Skytte Jensen in 2001-2. The finding is based on statements made by the E-retailer regarding:

- trade with Lars Skytte Jensen being consistent with Aarstiderne’s strategy and
- Lars Skytte Jensen’s ability to adjust to Aarstiderne’s routines for trade

The finding is also supported by this study’s inability to identify statements suggesting that Aarstiderne was unhappy working with Lars Skytte Jensen at the time. In the following subsections, Lars Skytte Jensen’s statements are elaborated on.

5.1.2.1 Trade with Lars Skytte Jensen being consistent with Aarstiderne's strategy

According to Aarstiderne, the company was founded in order to bring the end user closer to what he or she eats, “Our most distinguished mission is to [make ourselves] redundant. And we are redundant when every family has its own kitchen garden – just beside the flower box. That is, we all should grow our own food. This is the extreme... so that is where we are heading.” (p.6).

Consequently, the company says that since the start its aim has been to create a more direct link between the end user and the farmer, thus allowing for a mutual dialogue, “[Aarstiderne’s founder] started this because he wanted to know where his products ended up.” (p.6). Furthermore, “It is a dream-situation for me, if you as a customer could see that these products were produced by, for example Lars Skytte. Then you could find his mail and write to Lars and say, for example, ‘do you know what, [these products are not good enough].’” (p. 21).

In this connection Aarstiderne specifies that in recent years the company’s strategy has been to increase trade with the individual farmer on account of established wholesalers. This becomes evident, as the company explains why trade with the Danish wholesaler Solhjulet has decreased over the years, “In reality, our goal is to bypass the wholesaler. Some places, it is too hard and risky. However, we have done it in Denmark. Earlier, [trade with] Solhjulet would have constituted a bigger part [of our procurement], as it would have comprised [trade with] many small farmers. Now, we go directly to the farmers. And this is also what we are going to do in Europe. But it takes time – however, [trade with] some of our current suppliers [i.e. wholesalers] is going to decrease even more.” (p.14).

Expanding on this Aarstiderne says that initiation of trade with Lars Skytte Jensen in 2001-2 was in accordance with the company’s strategy, i.e. “When we started to exclude Solhjulet – and instead conducted direct trade with the farmers, we wanted to reward the farmers, who until then had supplied us via Solhjulet... Therefore, we continued to do trade with three of them. Lars Skytte was one of them.” (p. 24).

In effect, the study comes to the conclusion that Aarstiderne was pleased working with Lars Skytte Jensen in 2001-2, among other things because trade with him was consistent with the company’s strategy of creating a more direct link between the end user and the farmer. The study’s point of

view is also underlined by Aarstiderne, who state that, “And Lars Skytte, he is different from the other wholesaler companies. Definitely, he is more proud of himself... you can't compare the wholesalers with idealists [like him]... he works entirely for [the production of organic vegetables].” (p.5).

5.1.2.2 Lars Skytte Jensen's ability to adjust to Aarstiderne's routines for trade

According to Aarstiderne's purchaser, he and Lars Skytte Jensen were both accustomed to the business routines of the national retailer Coop Denmark in 2001-2. Thus, for years Lars Skytte Jensen had supplied the retailer with vegetables, while the purchaser prior to working for Aarstiderne was a purchaser in Coop Danmark, i.e. “Well, Lars and I are used to the world of supermarkets. I used to work for Coop. Lars has delivered to supermarket chains for a long time” (p. 24).

With this in mind, the purchaser says that trade with Lars Skytte Jensen was without problems by and large when initiated in 2001-2. That is, Lars Skytte Jensen was quickly able to adjust to Aarstiderne's routines for trade, and vice versa, among other things because both parties' actions were influenced by Coop Danmark, i.e. “[Because both of us had relations to Coop Danmark], we did not encounter major problems adjusting to one another's routines for trade” (p. 24).

In effect, the purchaser states that Lars Skytte Jensen was able not only to supply Aarstiderne with products of a certain quality, but also to provide the company with a flow of products adjusted to its needs, “Via trade with the supermarkets Lars had developed knowledge and a capability within deliveries and production” (p. 27). Furthermore, “Already back then he was in control of his business routines. He was able to quickly adjust and, [hereby] provide us with a flow of products adjusted to our needs” (p. 24).

On this basis the study assesses that Aarstiderne was pleased working with Lars Skytte Jensen in 2001-2, among other things because of his ability to quickly adjust his routines for trade to those of Aarstiderne.

5.1.3 A state of harmony in the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen in 2001-2

In registering that both Aarstiderne and Producer Lars Skytte Jensen were happy working with one another, this study infers the existence of inter-company harmony in the dyad in the period 2001-2 (i.e. Figure 5.1).

Figure 5.1 Inter-company harmony in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen in 2001-2



5.2 Harmony (or disharmony) in the dyad at present

In the wake of having inferred inter-company harmony in 2001-2, this section sets out to determine whether the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen is harmonious or disharmonious at present. Consequently, section 5.2.1-5.2.2 assesses the two parties' present view of working with one another, while section 5.2.3 concludes.

5.2.1 Lars Skytte Jensen's perception of work with Aarstiderne at present

In all, the study finds that Lars Skytte Jensen is happy working with Aarstiderne at present. The finding is based on statements made by the producer regarding:

- Aarstiderne's continued focus on propagation of production of organic groceries in Denmark
- Aarstiderne flexible procedures for trade and
- Close inter-personal relations with Aarstiderne.

The finding is supported also by the inability of the study to register statements suggesting that Lars Skytte Jensen is unhappy working with Aarstiderne. In the following sub-sections, Lars Skytte Jensen's statements are elaborated on.

5.2.1.1 Aarstiderne's continued focus on propagation of production of organic vegetables in Denmark

As described in section 5.1.1.1, environmental concerns motivated Lars Skytte Jensen to initiate organic farming in 1983. Furthermore, the same considerations explain why he has continued with organic farming until today. Amongst other things, he hopes to 'convert' conventional farmers into producing organic vegetables by making it clear that it not only is in the best interest of the environment, but that it also can be profitable for business.

Also, section 5.1.1.1 finds that the producer saw Aarstiderne as a possible ally in his quest for the propagation of organic vegetables back in 2001-2. That is, he perceived Aarstiderne as a company built upon a concept, which focused on promoting the sale of organic groceries in Denmark. In this way Lars Skytte Jensen believed himself and Aarstiderne to share the same vision.

Lars Skytte Jensen explains that he still perceives the two companies to share the same motivation for operating in the organic vegetable line of business. Furthermore, he specifies that this sharing of visions makes him happy working with Aarstiderne at present, i.e. "...it is an extra 'gain' for me to know that Aarstiderne is convinced about that this is the way we farmers should go. It is clear to me that when you hold the same position [on these issues], and you fight for the same cause – it means a lot. In a way, it is a struggle against the conventional market; the act of selling organic products. Therefore it gives me an extra 'kick' by doing trade with Aarstiderne." (p. 9).

On the basis of these statements, the study assesses that Lars Skytte Jensen is pleased working with Aarstiderne at present, for the reason among others of the parties' shared vision of promoting organic groceries in Denmark.

5.2.1.2 Aarstiderne's flexible procedures for trade

According to Lars Skytte Jensen, trade with Aarstiderne is to his liking, among other things because the E-retailer's procedures for trade allows for more of his crops to reach end-consumers. In consequence, his sales also increase, "...[Aarstiderne's system] heightens our economy because it heightens our 'cut-percentage' [of lettuce]" (p.7-8).

To elaborate, the producer says that, "...we have a 'cut-percentage' of 65. And it is not because that the remaining 35% is rotten lettuce. It may be that [the lettuce] simple does not have the right weight, etc. But often it is lettuce of a really good quality. And I have had many visitors here on the farm; also foreign visitors – from India and other places. They shudder when they see how much we throw away" (p. 9).

Consequently, Lars Skytte Jensen specifies that unlike his other major customer Coop Danmark Aarstiderne is willing to buy lettuce, which for example do not have the 'right' weight, "There is a difference; for example [Aarstiderne] can accept that you put two lettuces in one bag. [Coop Danmark] would never accept this." (p. 9). As a reason, Lars Skytte Jensen says that because Aarstiderne is an E-retailer it is easier for the company to explain end-consumers why the lettuce are smaller than usual, i.e. "[Aarstiderne] can explain it to the end-user via its system" (Ibid).

The producer adds that in some ways trade with Aarstiderne is the same as trade with Coop Danmark. This is underscored by the fact that he and the purchasers from these two companies met in the fall to negotiate and plan production and sales for the upcoming year. However, trade also differs. Thus it is possible for Lars Skytte Jensen to deviate from the plan negotiated with Aarstiderne, i.e. "...with Aarstiderne, it is possible at the same time to plan on a weekly basis. I will call [Aarstiderne's purchaser] and say that I have a lot of lettuce, which is of no value the next week – [do you want it?]. And then you are allowed to deliver it; that is, if it is OK with the other suppliers..." (p. 7).

Finally, Lars Skytte Jensen says that the yearly plan negotiated with Aarstiderne does not specify the type of lettuce required, "In Aarstiderne's system... It just says lettuce. That is, we make budgets, which states that certain types of lettuce have to be delivered. But if, for example I have

some pallets containing some kind of lettuce, for example Betalia lettuce, which I urgently need to sell because others unexpectedly did not want to buy it, then Aarstiderne can take it” (p. 7).

Thus, Aarstiderne’s procedures for trade make it possible for Lars Skytte Jensen to sell lettuce rejected by others as well as lettuce, which the producer otherwise would be stranded with. In the light hereof, Lars Skytte Jensen specifies that compared to trade with Coop Danmark, trade with Aarstiderne pleases him because of the company’s flexible procedures, “From my point of view, [Aarstiderne’s system] is more pleasant than [Coop Danmark’s] system, where [you have to deliver what is negotiated]” (p. 7-8).

5.2.1.3 Close inter-personal relations with Aarstiderne

As described in section 5.1.1.3, it is important to Lars Skytte Jensen that he somehow can trust (or connect with) the companies he trades with on a person-to-person level, i.e. “I believe trust is important. Sometimes, you underestimate it. You can talk about the products’ quality etc., but when doing trade, it is in reality the personal relations, which are important for whether you trade with one another... that I am convinced about” (p. 18).

In this connection the producer points out that he has personal relationships with several people working for Aarstiderne, including one of the company’s founders, i.e. “At Aarstiderne, you have Per Stilling, who is the purchaser, but I also know Thomas Hartung and Frank over there” (p. 20). Furthermore, Lars Skytte Jensen indicates that the personal relationships have been a major contributor to an overall good relationship with the company today, “...I want to say, the contacts that I have had with Aarstiderne have been very close – and they turned out lucky. Of course, when you haven’t experienced major differences on the way, and you have been that close to one another; then [the relationship] also gets stronger” (p. 20).

Thus, the study assesses that Lars Skytte Jensen is pleased working with Aarstiderne at present, among other things because of inter-personal relations with the E-retailer, which are characterised by being close and trustworthy.

5.2.2 Aarstiderne's perception of work with Lars Skytte Jensen at present

In all, the study finds that Aarstiderne is pleased working with Lars Skytte Jensen at present. The finding is based on statements made by the E-retailer regarding:

- Lars Skytte Jensen's dedication to Aarstiderne's concept
- A common goal as foundation for inter-company interactions

The inference is also based on the consistent absence of statements indicating that Aarstiderne is unhappy working with Lars Skytte Jensen. In the following sub-sections, Aarstiderne's statements are elaborated on.

5.2.2.1 Lars Skytte Jensen's dedication to Aarstiderne's concept

As described in section 5.1.2.1, one of Aarstiderne's overriding goals is to propagate production and consumption of organic groceries, i.e. "...we want the world to be organic" (p. 5). In effect, Aarstiderne aims at creating a supply chain characterised by a transparent link between farmers and end users; thus permitting more direct communication between the parties in question, i.e. "Via trade with us, the farmer gets closer to the ones who eats his products; 'I know that you are the one who eats my cabbage, and you are going to enjoy it'. Therefore, by doing trade with us the farmer's name gets around and maybe he even gets an e-mail from those you have eaten his cabbage – with suggestions." (p.6).

According to Aarstiderne, the company is still some distance from achieving its goal. Although close relations has been developed between Aarstiderne and the end users, as well as between Aarstiderne and the farmers, 'direct' communication between the farmer and the end users hardly exists as yet. As expressed: "And the next step is to connect our customers with the farmers. If we could get them to talk to one another via [us] – it would be great. It will come. I think it already has begun" (p. 20).

To elaborate on the state of affairs, Aarstiderne indicates that a close relationship exists between it and the end users, which is implicit in the company being an E-retailer. Hence, compared to other retailers Aarstiderne has an almost 'personal' relationship with its customers because they communicate with one another by phone or e-mail, i.e. "But also, we are very close to the

customers. And this is also what we want. We have them on the phone. If they say something out of the ordinary – then you have to change things in a fun way. At the same time, we can also surprise our customers, and [hereby] give them something they do not expect... [We give the customers] ideas to the food they can cook – they become inspired. They get the feeling for... yes, they get connected to the earth[!].” (p. 7).

At the same time, Aarstiderne says that the company has developed rather close relations with the farmers over the years, although the farmers at first were hesitant towards the idea of bypassing the wholesaler link and instead to conduct direct trade with Aarstiderne. However, they have come to trust Aarstiderne as a reliable sales channel, “Of course, at first our suppliers were a little hesitant [thinking] – what are the crazy people from Aarstiderne doing? However, the farmers have now seen that we have done it for 5 years. Therefore, it is another [kind of] trust... it has gone from [the farmers] thinking that it was a good but insane idea, to them seeing that it has worked out [pretty well].” (p. 20).

Consequently, Aarstiderne specifies that many of the farmers have come to understand what the company is trying to do, which is why close relations exist based on inter-company cooperation and coordination of business processes, “There [where our relationship with the farmers] has changed, is the part about understanding [our concept]. That we belong together, that we work for the same goals – that is, a kind of intertwining – and this has also something to do with trusting one another” (p. 20). Furthermore, “...so we move closer to one another, and interfere in one another’s business procedures. We come with ideas as to what [the farmers] can produce, or they say to us; can’t we try and sell [this product] too. The borderline [between us and them] isn’t that sharp. They feel a little ownership of us and we feel a little ownership of them.” (Ibid).

With this in mind, the company says that it is pleased working with Lars Skytte Jensen, among other things because the farmer appears as a dedicated ally in building up closer relations between farmers and end users (via Aarstiderne), “If you have to rank [our suppliers] – well, then [Lars Skytte Jensen] is close to us. He is very involved in [our business].” (p. 17).

Elaborating, the company specifies that Lars Skytte Jensen not only is helpful by suggesting improvements on procedures within the supply chain, but that he also helps by promoting the

company's concept to third parties, i.e. "Lars is good at spotting what has to be done to promote Aarstiderne's concept. He is good at seeing connections – so that the entire supply chain runs more optimal. So, it is about him coming with ideas to optimise the whole system – to the benefit of farmers, us and our customers." (p. 26). Furthermore, "Lars Skytte is an outgoing person. Consequently, when we promote our concept – then we can, for example make use of Lars Skytte... This way, Lars Skytte participates in selling our concept." (Ibid).

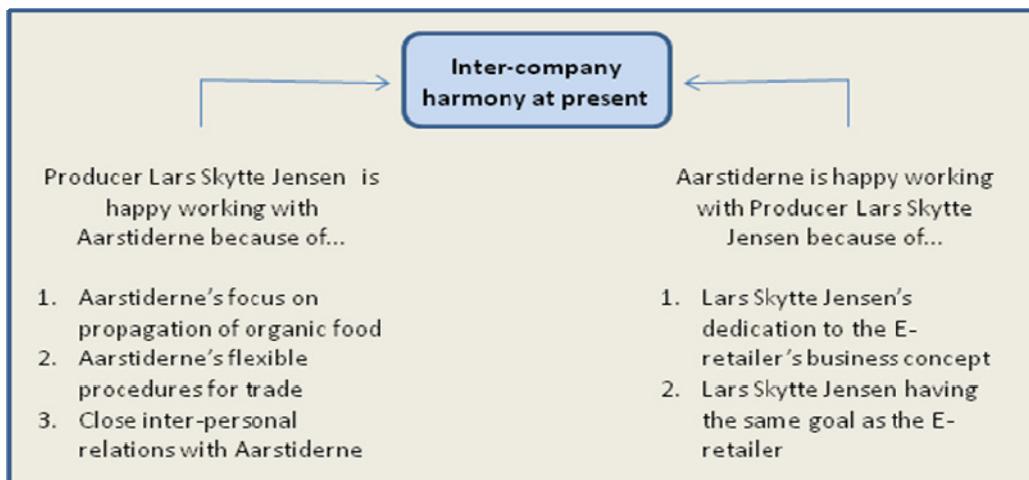
5.2.2.2 A common goal as foundation for inter-company interactions

As described in section 5.2.2.1, Aarstiderne perceives itself as a company dedicated to promoting organic groceries in Denmark. With this, the company also specifies that it actively seeks trade with companies that share its goal. Hence, the company believes that a mutual interest in the propagation of organic groceries has a positive effect on the degree to which inter-company interactions are successful, i.e. "There are simply some [companies] that we have a better chemistry with. And this could be those, who exhibit a little better understanding of what we do. Actually, this is the way you get better chemistry - and you feel like doing trade. Both parties need to give and take in order to get such a working relationship up and running." (p. 11)

Consequently, Aarstiderne indicates that the company is pleased to work with Lars Skytte Jensen, among other things because inter-company interactions are based on a shared understanding of how and what can be done to promote the category of organic lettuce in Denmark, i.e. "...his attitude towards [organic farming] means a lot. Based on a joint foundation we talk with one another – that is, we have a good dialogue. In turn, it gives room for new ideas on products – which makes that we eventually can offer our customers a satisfactory assortment of lettuce" (p. 24)."

5.2.3 A state of harmony in the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen at present

Based on sections 5.2.1 and 5.2.2, the study assesses that inter-company harmony prevails in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen at present (Figure 5.2):

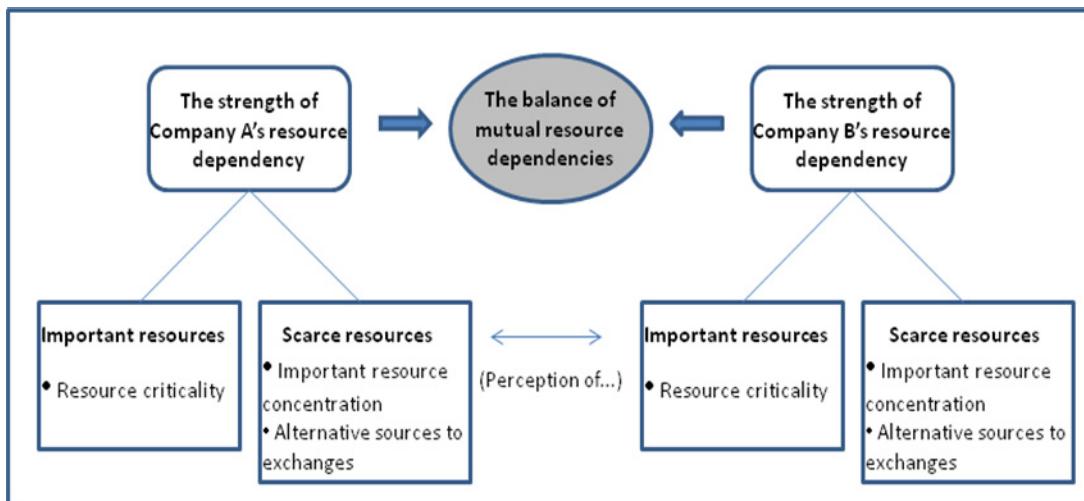
Figure 5.2 Inter-company harmony in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen at present

Chapter 6 Assessing the Concept of *the Strength and Balance of Mutual Resource Dependencies* in the Dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen in 2001-2 and now

As a second step towards validation of the two perspectives on causes of inter-company harmony (i.e. section 4.2.2), this chapter sets out to determine the strength and balance of mutual resource dependencies in the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen in two periods in time.

To allow for inferences, the study applies the analytical framework developed in section 3.3 (i.e. Figure 6.1).

Figure 6.1 Assessment of the strength and balance of mutual resource dependencies in a dyad



To recapitulate, the framework infers the *balance* of mutual dependencies via the comparable strength of companies' resources. Here, the *strength* of a company's resources is a result of their importance and scarcity:

A focal company's resources are *important* when a counterpart perceives them as critical for operating in business markets. A focal company's resources are *scarce* when 1) a counterpart perceives the focal company's important resources as concentrated (i.e. none or a few other companies possess the important resources), and 2) no one, or only a few alternative trading partners are capable of replacing the share of total turnover, which trade with the focal company generates.

In accordance herewith, this chapter assesses the strength and balance of mutual resource dependencies in the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen in 2001-2 (section 6.1) and at present (section 6.2). Assessments are based on interviews with E-Retailer Aarstiderne and Producer Lars Skytte Jensen (see Appendix 3 and 4).

As elaborated upon in section 3.5.1, assessment of mutual resource dependencies in dyads in two periods of time enables this study to categorise them with the relative terms such as weak and balanced, and strong and imbalanced. Consequently, this chapter's section 6.3 concludes by determining whether or not mutual resource dependencies in the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen has changed between the two periods in time, and based on this it draws inferences on their strength and balance.

6.1 The strength and balance of mutual resource dependencies in 2001-2

This section is split into five parts: Section 6.1.1 assesses the importance of Producer Lars Skytte Jensen's resources in 2001-2, while section 6.1.2 assesses their scarcity. Next, Aarstiderne's resources are assessed in terms of their importance (section 6.1.3) and scarcity (section 6.1.4) in 2001-2. Based hereupon, the strength, subsequently the balance of mutual resources dependencies in the dyad is determined (section 6.1.5).

6.1.1 Lars Skytte Jensen's important resources

Overall, the study finds that Aarstiderne perceived Lars Skytte Jensen to possess two resources of importance in 2001-2:

- Production know-how
- Distribution skills

In the following sub-sections, statements made by Aarstiderne regarding the importance of these two resources are reviewed.

6.1.1.1 Production know-how

When talking about the reasons for why Aarstiderne chose to commence trade with Lars Skytte Jensen in 2001-2, the E-retailer explains, “It was [because] he was an experienced organic farmer” (p. 26)

Elaborating on why Lars Skytte Jensen’s experience was important to Aarstiderne, the company indicates that Lars Skytte Jensen’s production know-how enabled him to produce lettuce that conformed to the company’s quality criteria. Thus, when asked which resources of importance Lars Skytte Jensen possessed when direct trade commenced, Aarstiderne says, “At the time, Lars was also able to distribute products, which always was characterised by a good quality” (p. 24).

In effect, the study assesses Lars Skytte Jensen to possess the important resource: production know-how.

6.1.1.2 Distribution skills

As described in section 5.1.2.1, one of Aarstiderne’s main suppliers prior to 2001-2 was the wholesaler Solhjulet. A reason is that Solhjulet was able to help Aarstiderne in delivering the right quality, as well as quantity of organic products for an increasing market of end users, “[In the beginning], our subscription service constituted approximately 100-200 end-users. All of a sudden, it grew very much. [The founder of Aarstiderne] realised that he would not be able to make all the purchases by himself – and that he needed a [close] trading partner. Solhjulet was able to help us with this... So, [Solhjulet] was able to help us by securing a supply and at the same time check the quality of the products. This is very demanding. At the time, we did not have the time to develop a system to check the quality of the products.” (p. 17).

In 2001-2, however, Aarstiderne initiated a new strategy (cf. section 5.1.2.1), which reflected its desire to develop a more direct line of trade with the organic farmers, ”[In the beginning] we wrote to Solhjulet whenever we needed products. After that, we became bigger and [we assessed it necessary] to have our own close contacts to the organic farmers. Also, as mentioned, we wanted...to create a close connection between farmer and end-user. And this is difficult when you have to go through some wholesalers” (p. 10).

In this regard the E-retailer indicates that, although being in the process of developing a distribution system of its own, inter-company trade was efficient with Lars Skytte Jensen. A reason is that the farmer was skilful when it came to carrying out tasks associated with distribution due to prior trade with other retailers, “Via trade with the supermarkets Lars had developed knowledge and a capability within deliveries and production” (p. 27). Furthermore, “Already back then he was in control of his business routines. He was able to quickly adjust and, [hereby] provide us with a flow of products adjusted to our needs” (p. 24).

Consequently, the study assesses the farmer to possess the important *distribution skills* resource.

6.1.2 The scarcity of Lars Skytte Jensen’s resources

Overall, the study finds that only one of Lars Skytte Jensen’s important resources was concentrated in 2001-2 (viz. *production know-how*). Hence, the resource *distribution skills* is assessed to be possessed by many other companies operating in the market. In addition, the study finds that it was easy for Aarstiderne to find alternative sources for exchanges at the time, as Lars Skytte Jensen’s total share of the company’s turnover was relatively small.

In the following sub-sections, statements made by Aarstiderne regarding the concentration of Lars Skytte Jensen’s important resources (section 6.1.2.1- 6.1.2.2) and alternative sources for exchanges (section 6.1.2.3) are elaborated upon.

6.1.2.1 The concentration of the resource *production know-how*

In section 6.1.1.1, Lars Skytte Jensen is assessed to possess the important resource *production know-how*, which enabled him to produce organic lettuce that satisfied Aarstiderne’s quality criteria.

Aarstiderne does not specify whether the resource *production know-how* was concentrated at the time. However, the company indicates that in 2001-2 it sought direct trade with three selected organic farmers in the lettuce segment, whose products it formerly had purchased via the organic wholesaler Soljhulet, i.e. “When we started to bypass Soljhulet – and instead conducted direct trade

with the farmers, we wanted to reward the farmers, who until then had supplied us via Soljhule... Therefore, we continued to do trade with three of them. Lars Skytte was one of them." (p. 24).

Consequently, the study finds it plausible that Aarstiderne chose to initiate direct trade with Lars Skytte Jensen and the two other farmers in question, among other things because of their ability to deliver products of a good quality. Hence, all three were in possession of the resource 'production know how'.

Whether other suppliers of organic lettuce at the time were able to deliver products of the required quality is inconclusive. As described in section 6.1.2.3 below, the E-retailer perceived that many other farmers were able to deliver lettuces. However, since Aarstiderne until 2001-2 only had done trade with farmers cooperating with Soljhule, it is likely that the company had limited knowledge of other organic farmers' production skills.

Thus, the study will assess Lars Skytte Jensen's resource *production know-how* to have been concentrated in 2001-2. Given their know-how, only he and two other farmers were able to supply Aarstiderne with lettuce of a good quality.

6.1.2.2 The concentration of the resource distribution skills

In section 6.2.1, Lars Skytte Jensen is found in possession of the *distribution skills* resource, which was of importance to Aarstiderne in 2001-2. That is, Lars Skytte Jensen was able to help make inter-company exchanges more efficient due to having the resource, which, again, was a result of his experience from conducting trade with larger supermarket chains.

Aarstiderne does not specify whether the resource was perceived to be concentrated at the time. However, other producers and wholesaler are assumed to have possessed a somewhat equivalent resource. Hence, it is unlikely that Lars Skytte Jensen was the only producer of organic vegetables who had acquired skills within distribution (via trade with supermarket chains). Furthermore, wholesalers within the category (e.g. Soljhule) are likely to have possessed the resource, suggesting the resource was not concentrated.

6.1.2.3 Alternative sources for exchanges

When asked how big a share of total turnover in the lettuce segment was generated from trade with Lars Skytte Jensen in 2001-2, Aarstiderne says, “It is identical [with the current share of total turnover. That is, approximately 20-25%]” (p. 23) (i.e. figure 6.14).

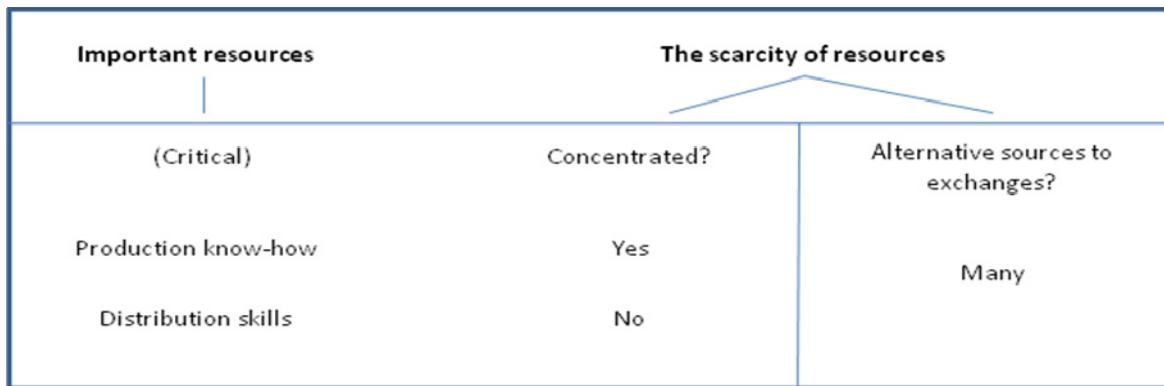
Aarstiderne does not specify how many other suppliers were capable of replacing Lars Skytte Jensen’s share of the company’s total turnover within the lettuce segment in 2001-2. However, the company indicates that in general the market was characterised by many suppliers. In fact, when asked if Lars Skytte Jensen was the only potential supplier of organic lettuce at the time Aarstiderne says, “No. There were several, who could [deliver]” (p. 26).

Thus, the study assesses that Aarstiderne was able to replace Lars Skytte Jensen’s share of total turnover via trade with others in 2001-2.

6.1.2.4 Aarstiderne’s resource dependency in the dyad

Figure 6.2 below summarizes the importance and scarcity of Lars Skytte Jensen’s resources in the dyad in 2001-2.

Figure 6.2 The importance and scarcity of Lars Skytte Jensen’s resources in the dyad in 2001-2



With this, it is possible to conclude that Aarstiderne’s dependency on Lars Skytte Jensen in 2001-2 primarily was attributable to the resource *production know-how*, which the E-retailer perceived to be important and concentrated. The resource *distribution skills* did not create dependency as many others were perceived to possess it. Finally, many other trading partners were found capable of

replacing Lars Skytte Jensen's share of Aarstiderne's total turnover (i.e. alternative sources for exchanges), which is why there was no dependency on this.

6.1.3 Aarstiderne's important resources

Overall, the study finds that Lars Skytte Jensen perceived Aarstiderne to possess two important resources in 2001-2:

- Large-scale organic focus
- Promotion skills

In the following sub-sections, statements made by Lars Skytte Jensen regarding the importance of the two resources are reviewed

6.1.3.1 Large-scale organic focus

Asked which resources of importance Aarstiderne possessed at the time when direct trade commenced in 2001-2 Lars Skytte Jensen says that he believed Aarstiderne to be built upon a concept that focused on the proliferation of production and the consumption of organic groceries, i.e. "I saw Aarstiderne as a company, which sought – and still seeks – an organic ideal" (p. 23). Furthermore, the farmer states that because of the E-retailer's dedication he believed that the company would be able to grow in scale, i.e. "From a volume point of view, Aarstiderne was an interesting customer for me to get for the future. Specifically, I expected the company to grow - and thereby its need for products" (*Ibid*).

Elaborating on why Aarstiderne's organic focus was important to Lars Skytte Jensen, the farmer explains that he was persistent in only wanting to cultivate trade with buyers, who somehow believed in organic farming (i.e. also section 5.1.1.1). This becomes apparent when asked if any other companies had a similar focus on organic groceries as Aarstiderne, "Strictly speaking – no. At any rate no one I wanted to cultivate" (p. 23).

Thus, Aarstiderne organic focus was important to Lars Skytte Jensen, as it permitted the farmer to cultivate trade with a new buyer (Aarstiderne), who he believed was capable of raising his sales.

Hence, the study assesses Aarstiderne to be in possession of the important resource *large-scale organic focus*.

6.1.3.2 Promotion skills

Commenting on other important resources possessed by Aarstiderne in 2001-2, Lars Skytte Jensen says that the E-retailer was good at selling its business concept, i.e. “Furthermore, the company was capable at promoting itself” (p. 23).

Although Lars Skytte Jensen does not specify why or how Aarstiderne’s *promotion skills* were important to him, it is plausible to conclude that he perceived his products to receive ‘competent’ promotion at Aarstiderne’s virtual shop. With this, the resource was important, as it caused awareness of him and his products amongst end users.

6.1.4 The scarcity of Aarstiderne’s resources

In all, the study finds that Aarstiderne’s important resource *large-scale organic focus* was concentrated in 2001-2. It is inconclusive whether or not the resource *promotion skills* was concentrated. Finally, it is concluded that Lars Skytte Jensen had no alternative sources for exchanges at the time.

In the following sub-sections statements made by Lars Skytte Jensen regarding the concentration of Aarstiderne’s important resources (section 6.1.4.1- 6.1.4.2) and alternative sources for exchanges (section 6.1.4.3) are elaborated on.

6.1.4.1 The concentration of the resource *large-scale organic focus*

In section 6.1.3.1, Aarstiderne is assessed in possession of the resource *large-scale organic focus* in 2001-2. The resource was a result of Lars Skytte Jensen’s perception that the E-retailer would become a success because of its focus on the sale of organic groceries. Consequently, it was important to Lars Skytte Jensen that a new buyer, which not only shared his beliefs but also was able to increase his sales, emerged.

Lars Skytte Jensen indicates that, besides Aarstiderne, only the national retailer Coop Danmark had a large-scale focus on selling organic groceries back in 2001-2. Hence, when asked if any other company had the same concept as Aarstiderne, the farmer says, “Strictly speaking – no. At any rate no one I wanted to cultivate [trade with]. I did trade with Coop at the time. [The company] had a stance on [organic groceries]” (p. 23). Furthermore, the farmer specifies that he right from the beginning was impressed by the scale and effort put forward by Coop Danmark to propagate organic groceries in Denmark, i.e. “Right from the start, I have been impressed by [Coop Danmark] and its effort to [sell organic groceries] already back in 1981. No other supermarket chain in the world was serious about organic groceries.” (p. 6)

In effect, the study assesses that the resource in question was concentrated in 2001-2. That is to say, Lars Skytte Jensen perceived that only Aarstiderne and Coop Danmark possessed the important resource.

6.1.4.2 The concentration of the resource *promotion skills*

In section 6.1.3.2, Aarstiderne is found to possess the resource *promotion skills*. The resource was important to Lars Skytte Jensen, as it enabled the E-retailer to promote his products among end users.

As the farmer does not say or indicate whether he perceived other companies to possess similar skills in 2001-2, the study is unable to conclude on the concentration of the resource.

6.1.4.3 Alternative sources for exchanges

When asked how big a share of his total turnover was generated from trade with Aarstiderne in 2001-2, Lars Skytte Jensen replies, “It constituted approximately 20%. It grew rapidly from the start, and in a matter of no time [it became] approximately 25%” (p. 23).

Lars Skytte Jensen indicates that he at the time did not know of any buyers able to take over Aarstiderne’s share of his total turnover. Thus, when asked if he knew of any buyers, who were able to replace Aarstiderne’s share of total turnover in case trade was terminated, Lars Skytte Jensen says, “No. Nobody was ready to take over [Aarstiderne’s] share of my total turnover. It is a very

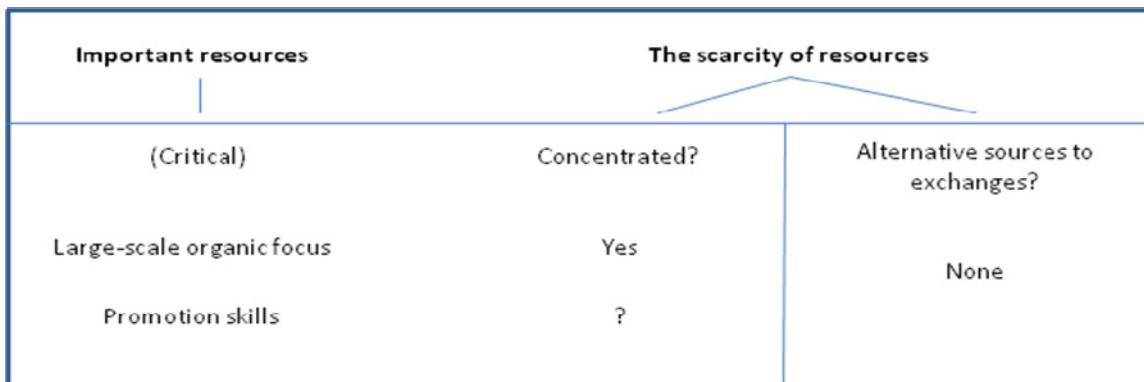
hypothetical question. In this industry it is about submitting offers. If I lowered my prices by 2 d.kr. (0,27 EUR), then maybe Coop would want to take over Aarstiderne's share. However, then it would have an effect on my earnings" (p. 24).

In this light the study assesses that Lars Skytte Jensen did not believe any other buyers able to replace Aarstiderne's share of his total turnover.

6.1.4.4 Lars Skytte Jensen's resource dependency in the dyad

Figure 6.3 summarises the importance and scarcity of Aarstiderne's resources in the dyad in 2001-2.

Figure 6.3 The importance and scarcity of Aarstiderne's resources in the dyad in 2001-2



As illustrated in the figure, it is possible to conclude that Lars Skytte Jensen's dependency on Aarstiderne in 2001-2 was a result of the resource *large-scale organic focus*, as the farmer perceived it to be important and scarce. Furthermore, the fact that Lars Skytte Jensen at that time perceived no other buyers able to replace Aarstiderne's share of his total turnover (i.e. alternative sources for exchanges) suggests dependency on Aarstiderne.

Finally, the study is unable to conclude on the concentration of the resource 'promotion skills'. In effect, it is not possible to assess whether the resource caused Lars Skytte Jensen to be dependent on Aarstiderne.

6.1.5 The strength and balance of mutual resource dependencies in 2001-2

Based on the findings in section 6.1.1-6.1.4, this section assesses the strength and balance of mutual resource dependencies in the dyad in 2001-2; sections 6.1.5.1- 6.1.5.2 addresses the strength of Lars Skytte Jensen and Aarstiderne's resource dependencies, while section 6.1.5.3 addresses the balance of mutual resource dependencies.

6.1.5.1 The strength of Aarstiderne's resource dependencies

To recall, Aarstiderne perceived Lars Skytte Jensen to possess two resources of importance in 2001-2 (cf. Figure 6.2). The first resource, *production know-how* enabled the farmer to supply the E-retailer with organic lettuce of a good quality. The second resource, *distribution skills* helped inter-company exchanges in being efficient.

As to the scarcity, Aarstiderne perceived that only the resource *production know-how* was concentrated. In addition, Aarstiderne believed that it would be easy to replace Lars Skytte Jensen's share of the company's total turnover.

On this basis, the study finds that Aarstiderne's resource dependency on Lars Skytte Jensen was relatively weak/moderate in 2001-2.

To elaborate, the resource *production know-how* suggests that Aarstiderne was relatively strongly dependent on trade with Lars Skytte Jensen at the time. Hence, the E-retailer specifies that organic lettuce was a 'highly sold' segment (i.e. p. 26), whereby loss of trade with the farmer would likely have had an impact on the company's assortment.

On the other hand, the E-retailer also says that in general it has not been a problem to get hold of suppliers of organic vegetables (e.g. p. 11). Hereby, the impact of a loss of trade with Lars Skytte Jensen could have been somewhat 'evened out' via an increase in trade with other suppliers within other product categories. Thus, it was possible for Aarstiderne to maintain an assortment of a sufficient quality - though, with a slightly different composition of products. Consequently, the study assesses the E-retailer to be weakly/moderately resource dependent on the farmer.

6.1.5.2 The strength of Lars Skytte Jensen's resource dependencies

To recall, Lars Skytte Jensen perceived Aarstiderne to possess two resources of importance in 2001-2, i.e. *large-scale organic focus* and *promotion skills*. The first resource allowed the farmer to engage in trade with a new buyer (i.e. Aarstiderne), who could increase his sales. The second resource caused greater awareness amongst end users of the farmer and his products.

As to the scarcity of Aarstiderne's resources, Lars Skytte Jensen perceived the resource *large-scale organic focus* to be concentrated, while it is inconclusive how the farmer perceived the resource 'promotion skills'. Finally, Lars Skytte Jensen did not perceive other buyers able to replace the E-retailer's 25% share of his total turnover at that time.

Consequently, the study assesses that Lars Skytte Jensen was moderately/strongly resource dependent on Aarstiderne.

The fact that Lars Skytte Jensen expressed a wish only to limit trade to buyers, who somehow were committed to sales of organic groceries, suggests a strong dependency on the scarce resource *large-scale organic focus*. Furthermore, the inability of the farmer to find alternative sources for exchanges with Aarstiderne at that time strengthens the assessment of a strong resource dependency.

Moving in a slightly different direction, it is doubtful whether cessation of trade with Aarstiderne would have been terminal for Lars Skytte Jensen's business. Although the farmer would have suffered a loss of the important resource 'large-scale organic focus', as well as a relatively large proportion of his income, it was possible for Lars Skytte Jensen to stay in business via trade with his other major buyer Coop Danmark. Furthermore, recommencement of trade with the retailer Solhjulet might also have been a possibility over time. Thus, the study assesses Lars Skytte Jensen to be moderately/strongly dependent on Aarstiderne at the time.

6.1.5.3 The balance of mutual resource dependencies in the dyad in 2001-2

Based on the findings in the previous sections, the study concludes that the balance of mutual resource dependencies in the dyad in 2001-2 was in favour of Aarstiderne.

By comparing the strength of the two parties' dependencies on resources possessed by the other, it is clear that on an overall basis Aarstiderne was less dependent at the time. Hence, the E-retailer was weakly/moderately resource dependent, while Lars Skytte Jensen was moderately/strongly dependent.

6.2 The strength and balance of mutual resource dependencies at present

Having concluded that the balance of mutual resource dependencies in 2001-2 was in favour of Aarstiderne, this section sets out to assess the balance of mutual resource dependencies *at present*.

Accordingly, the section is split into five parts. In section 6.2.1, Producer Lars Skytte Jensen's resources are assessed in terms of importance, while section 6.2.2 assesses their scarcity. Following this, Aarstiderne's resources are assessed in terms of importance (section 6.2.3) and scarcity (section 6.2.4). Finally, section 6.2.5 infers on the strength and balance of mutual resource dependencies in the dyad at present.

6.2.1 Lars Skytte Jensen's important resources

In all, the study finds that Aarstiderne perceives Lars Skytte Jensen to possess four resources of importance:

- Production know-how
- Communication skills
- Advisory skills
- Distribution experience

In the following sub-sections, statements made by Aarstiderne regarding the importance of the four resources are reviewed.

6.2.1.1 Production know-how

As described in section 6.1.1.1, Aarstiderne in 2001-2 perceived Lars Skytte Jensen to be able to produce organic lettuce of a good quality, because of his long-standing experience as an organic farmer.

With this background, the E-retailer says that it still perceives Lars Skytte Jensen an experienced farmer, who is able to produce products, which satisfies the company's and end user's demands in terms of quality; "Lars Skytte is an experienced organic farmer. He is a competent farmer, who is able to produce lettuce of a good quality" (p. 23). Furthermore, "[This] is important for us as his products [hereby] match our demands in terms of organic quality. Our end-users are ensured a good quality when they buy one of our heads of lettuce" (Follow Ibid).

6.2.1.2 Communication skills

When speaking about Lars Skytte Jensen, Aarstiderne points out that the farmer has excellent communication skills, "[Lars Skytte] is a former teacher of agronomics, who is used to talk to larger assemblies – you could say he possesses the talent to communicate" (p. 26).

To elaborate on why Lars Skytte Jensen's communication skills are of importance to Aarstiderne, it is necessary to recall the E-retailer's overriding goal of promoting the production and consumption of organic groceries in Denmark (i.e. section 5.2.2.1). That is, "...we want the world to be organic". In this light, the E-retailer aims at being a transparent link between organic farmers and end users. Hereby, the parties are in a better position to communicate with one another about opportunities and barriers within the organic grocery segment.

In this regard, Aarstiderne specifies that Lars Skytte Jensen's communication skills constitute an important part to the promotion of the company's mission statement, i.e. "[Lars Skytte Jensen] is very involved in [our business]. He is a good communicator..." (p. 17). Furthermore, "Lars Skytte is an outgoing person. Therefore, when we arrange events to promote our concept – then we are able to make use of Lars Skytte" (p. 26).

6.2.1.3 Advisory skills

When talking about Lars Skytte Jensen, Aarstiderne points out that at times the farmer gives advice to the company regarding how to navigate in the market for organic groceries, "... [Lars Skytte Jensen] is able to put himself outside himself – and look at the whole system. Hereby, he is able to join in and assess the possibilities with the organic category." (p. 17).

To elaborate on its importance for Aarstiderne, the E-retailer specifies that because of Lars Skytte Jensen's advisory skills inter-company trade within the supply chain has become more efficient, "He is good at spotting links – so that the whole supply chain runs more efficiently. So, it is all about him being able to give us ideas for the benefit of the whole system – farmers, us and our customers" (p. 26).

6.2.1.4 Distribution experience

When talking about Lars Skytte Jensen, Aarstiderne specifies that the farmer possesses certain skills in distribution due to prior trade with supermarket chains, "Via trade with the supermarkets Lars had developed knowledge and a capability within deliveries and production" (p. 27).

Elaborating on the importance for Aarstiderne, the company explains that it is necessary for suppliers like Lars Skytte Jensen to possess a certain degree of flexibility when delivering his products on a daily basis, i.e. "...one week I have to make use of Lars Skytte [to the utmost of his capacity] because others won't deliver. Maybe three weeks later Lars asks me to buy some of his products, produced in excess...this is how things are run" (p. 17).

With this in mind, Aarstiderne indicates that because of Lars Skytte Jensen's experience he is able to submit to the terms of trade put forward by the E-retailer, "...Sometimes, deliveries just don't show up. For example, if the broccoli [crops have gone bad due to the weather] then we need to find something else to put in our boxes - quickly. And then we phone Lars, and then he needs to hurry up and be productive when harvesting his lettuce" (p. 15).

6.2.2 The scarcity of Lars Skytte Jensen's resources

Overall, the study finds that only one of Lars Skytte Jensen's important resources is concentrated, i.e. the resource *communication skills*. In addition, the study discovers that it is easy for Aarstiderne to find alternative sources for exchanges, as the farmer's share of total turnover is relatively small.

In the following subsections, statements made by Aarstiderne regarding the concentration of Lars Skytte Jensen's important resources and alternative sources for exchanges are elaborated upon.

6.2.2.1 The concentration of the resource *production know-how*

In section 6.2.1.1, Lars Skytte Jensen is assessed to possess the important resource production know-how, which enables him to produce organic lettuce that satisfies Aarstiderne's quality criteria.

When speaking about the degree, to which it is possible for Aarstiderne to replace Lars Skytte Jensen's products, the E-retailer says, "...I think it is possible [to replace his products]. There are two or three other organic farmers in Denmark that are able to supply us with the same kind of quality [lettuce]. In addition to this, we conduct trade with a cooperative⁸ in the southern part of France. [The cooperative] is also able to supply us with [lettuce] of the same quality" (p. 23).

In effect, the study assesses that the resource *production know-how* is not concentrated at present. Thus, 2-3 other Danish farmers as well as a cooperative society in France possess the ability to produce lettuce of a good quality.

6.2.2.2 The concentration of the resource *communication skills*

In section 6.2.1.2, Lars Skytte Jensen is assessed to be in possession of the resource *communication skills*. The resource is important to Aarstiderne because it enables the farmer to help promote the E-retailer's business concept in public.

⁸ A co-operative society; a commercial enterprise owned and run by customers or farmers, in which profits are shared among the members.

When talking about whether Lars Skytte Jensen's communication skills are concentrated, Aarstiderne says, "... [his communicative skills] are not entirely unique. Nevertheless, being a former teacher of agronomics, who is used to talk to larger assemblies – you could say he possesses the talent to communicate" (p. 26).

In effect, the study assesses that Aarstiderne perceives the resource only to be possessed by a few other actors in the organic grocery. Thus, it is concentrated.

6.2.2.3 The concentration of the resource *advisory skills*

From section 6.2.1.3, Lars Skytte Jensen is believed in possession of the important resource *advisory skills*, which enables him to advice Aarstiderne on how to make the supply chain in question more efficient.

In this connection, Aarstiderne specifies that others are in possession of the same advisory skills as Lars Skytte Jensen, i.e. "Suppliers, who are used to deliver to larger supermarkets, roughly possess the same ability. All in all, eight to ten of our suppliers are able to do this. This includes Lars Skytte Jensen plus two other suppliers of lettuce." (p. 26)

In effect, the resource is assessed not to be concentrated.

6.2.2.4 The concentration of the resource *distribution experience*

In section 6.2.1.4, Lars Skytte Jensen is assessed in possession of the resource *distribution experience*. The resource is important to Aarstiderne, as it enables the farmer to make deliveries on short notice, for example when the E-retailer experiences stock-outs.

Aarstiderne does not directly say whether other suppliers are in possession of the resource. However, the E-retailer indicates that inter-company trade with other suppliers in many instances is based on flexible deliveries, i.e. "Also, one of our advantages is that we have built up a mutual understanding with the Danish producers over the years. Then I talk to one who delivers parsley, and say to him, 'you can not deliver parsley next week because it can stand being in the field one more week. I have to take in Michael's dill, as it otherwise will bloom'. And then he immediately

says, ‘OK, off course, we will do that’. And he knows he will get rid of his parsley – just a week later, which does no harm to the parsley.” (p. 16).

Hereby, Lars Skytte Jensen’s resource is assessed not to be concentrated. Farmers are expected to exhibit an understanding towards one another’s difficulties in the fields, whereby the ability to deliver ‘out of schedule’ is to some extent a prerequisite for doing trade with Aarstiderne. Thus, Lars Skytte Jensen’s abilities pertaining to distribution are most likely possessed by many other of the E-retailer’s suppliers.

6.2.2.5 Alternative sources for exchanges

Aarstiderne does not directly say whether it perceives other suppliers able to replace the total share of turnover generated from trade with Lars Skytte Jensen in the lettuce segment.

However, the E-retailer does specify that overall the company perceives it possible to replace all trading partners if necessary, i.e. “Even if [we terminated trade with our biggest supplier] today, we would have no problems with supply tomorrow...[we have] no problems getting hold of organic vegetables in Europe” (p. 11 and p. 20).

In addition, the E-retailer says that it is aware of the hazards of getting too dependent on one supplier within the organic fruit and vegetable segment. Consequently, the company always conduct trade with at least a couple of companies within each segment, “...we would never be dependent on just one [supplier]... This is especially the case with fruit and vegetables. Even in a small country like Denmark there is a big difference in the weather. For example, we would never dream of [buying] broccoli from just one [supplier]. In that case, we would be very vulnerable to bad weather.” (p. 13).

On the basis of these considerations the study assesses that many other suppliers are capable of replacing the turnover, which is generated from trade with Lars Skytte Jensen.

6.2.2.6 Aarstiderne’s resource dependency in the dyad

Figure 6.4 summarises Lars Skytte Jensen’s important and scarce resources in the dyad.

Figure 6.4 The importance and scarcity of Lars Skytte Jensen in the dyad at present

Important resources		The scarcity of resources
(Critical)	Concentrated?	Alternative sources to exchanges?
Production know-how	No	
Communication skills	Yes	Many
Advisory skills	No	
Distribution experience	No	

Based on this it is possible to conclude that Aarstiderne dependency on Lars Skytte Jensen primarily is a result of the resource *communication skills*, i.e. it is important and scarce.

The three other important resources do not create dependency, as an adequate number of other companies are perceived in possession of somewhat similar resources by Aarstiderne. Finally, no dependency is found to exist on account of the factor ‘alternative sources for exchanges’ because the E-retailer thinks it is possible to replace Lars Skytte Jensen’s share of the company’s turnover via trade with others.

6.2.3 Aarstiderne’s important resources

Overall, the study finds that Lars Skytte Jensen perceives Aarstiderne to possess four resources of importance:

- Product visibility capabilities
- Direct marketing abilities
- Organic focus (and subsequent intra-product pricing)
- Flexible procedures for trade

In the following sub-sections, statements made by Lars Skytte Jensen regarding the resources are reviewed.

6.2.3.1 Product visibility capabilities

Speaking about Aarstiderne, Lars Skytte Jensen says that he is impressed by the way in which the E-retailer has been able to establish a sound business based on sales of organic groceries. Furthermore, he indicates that the business is to his benefit and to that of other organic farmers, viz., . “...I think it is fantastic how [Aarstiderne] has been able to expand its business to a scale like this. And this is actually what [the organic farmers] has been lacking. That is, people who possess a sense of business, and courage to do what they have done.” (p. 9)

Although Lars Skytte Jensen does not specify how he benefits from Aarstiderne’s business, it is plausible to come to the conclusion that the farmer believes it causes his products gain increased visibility. That is, Lars Skytte Jensen indicates that he views the business set up as a display window, in which organic groceries occupy ‘the seat of honour’. Furthermore, the farmer’s referral to the business as large-scale indicates that he believes the company to have many end users. Thus, by doing business with Aarstiderne his products receive prioritised promotion and are introduced to many end users.

6.2.3.2 Direct marketing abilities

When speaking about the capabilities of his trading partners, Lars Skytte Jensen specifies that he thinks Aarstiderne is a major contributor to the promotion of his products, “I think Aarstiderne does the most [to promote my products].” (p. 13)

As a reason, Lars Skytte Jensen indicates that Aarstiderne is in a position to conduct a type of direct marketing among its end users. By being an E-retailer, the company is able to mail newsletters to each registered end user. The newsletters promote weekly assortments of products and their originality. Furthermore, the farmer believes that this kind of marketing represents the best way to promote his products, i.e. “... [Coop Danmark] writes [my name] on the label, but the question is whether it has an effect – how much do the end users look at it? Aarstiderne writes it in their newsletter – and I think that has a bigger effect than when it is written on a label” (p. 15)

In addition, the farmer emphasises that Aarstiderne’s ability to conduct direct marketing allows for organisation of certain inter-company events that subsequently are helpful in promoting him and his

products, i.e. “Also – and this is the interesting part with Aarstiderne – we get to try new things. For example, last year we put some flowers in the lettuce bag as decoration. We could never do this with Coop Danmark. However, when you conduct trade with Aarstiderne you are in a position to try something a bit more exotic.” (p. 8). This is because “[Aarstiderne] can explain it to the end user via its system.” (p. 9)

6.2.3.2 Organic focus (and subsequent intra-product pricing)

Referring to Aarstiderne, Lars Skytte Jensen says that the E-retailer’s focus on the sale of organic vegetables makes it possible for him to avoid certain barriers to trade that exist when he interacts with retailers selling both conventional and organic vegetables, i.e. “As such, it is a struggle against the conventional market – to enter with organic products. Therefore, it is an extra ‘gain’ for me to do trade with Aarstiderne.” (p. 9)

To elaborate, the farmer says that inter-company trade of organic lettuces via ‘normal’ sales channels often is somewhat coupled to the state of affairs for conventional lettuce. Hence, in case the market for conventional lettuce experiences a decrease in demand, the retailers often find it necessary also to cut prices on organic lettuce, “...In a year like this, very little salad has been sold because of the weather. At the same time, the conventional market is characterised by a lot of salad at low prices due to import from Sweden and Germany to Denmark... Then, I am told that prices [on my organic lettuce] must be cut in order to sell any at all. Then I say, ‘but the market for organic vegetables is not the same as that for conventional vegetables’. So, my situation is that [the retailer] wants to lower my prices even though the market for organic lettuce is not in oversupply ...[and if I refuse] I may sell very little. I have tried this.” (p. 17)

Thus, Aarstiderne’s focus on selling organic vegetables is important to Lars Skytte Jensen, as it enables the E-retailer to uphold prices on his organic lettuces regardless of the state of supply and demand on conventional lettuces.

6.2.3.3 Flexible procedures for trade

As described in section 5.2.1.2, Lars Skytte Jensen perceives Aarstiderne to be flexible with its procedures for trade. Hence, the farmer specifies that it is possible to sell vegetables in surplus to

the E-retailer, "...with Aarstiderne, it is simultaneously possible to plan on a weekly basis. I will call [Aarstiderne's purchaser] and say that I have lots of lettuce, which is of no value the next week – [do you want it?]. And then one is allowed to deliver it; that is, if it is ok with the other suppliers..." (p. 7)

The farmer also points out that inter-company planning of deliveries does not specify the type of lettuce required. Consequently, he is allowed to deliver the lettuce of his choice, i.e. "In Aarstiderne's system... It just says lettuce. That is, we make budgets, which states that certain types of lettuces have to be delivered. But if, for example I have some pallets containing some kind of lettuce, for example Betalia lettuce, which I urgently need to sell because others unexpectedly did not want to buy it, then Aarstiderne, can take it." (p. 7)

These communications indicate that the flexibility in Aarstiderne's procedures for trade is important for Lars Skytte Jensen's business. Specifically, they allow him to sell lettuce that is in surplus. Thus, he is granted a higher return on his crops. Furthermore, they make it possible for him to sell lettuce, that is ready (or ripe) on short notice. Consequently, he avoids dumping the crops.

6.2.4 The scarcity of Aarstiderne's resources

In all, the study finds that two out of Aarstiderne's four important resources are concentrated, i.e. *product visibility capabilities*, and *direct marketing abilities*. Furthermore, it is found that Lars Skytte Jensen has no alternative sources for exchanges than the E-retailer.

In the following subsections, statements made by Lars Skytte Jensen are elaborated upon as regards the concentration of Aarstiderne's four important resources together with the factor alternative sources for exchanges.

6.2.4.1 The concentration of the resource *product visibility capabilities*

In section 6.2.3.1, Aarstiderne is assessed to possess the resource *product visibility capability*. The resource is a result of Aarstiderne's focus on sales of organic groceries and the company's access to many end users. In consequence, the resource is important to Lars Skytte Jensen, as the E-retailer hereby is able to introduce the farmer's products to many end users via prioritised promotion.

Lars Skytte Jensen does not say whether he perceives other trading partners to possess this resource. However, the farmer does indicate that he believes only one other company to be able to create product visibility via prioritised sales of organic groceries, viz., the national retailer Coop Danmark. Accordingly, the farmer commends Coop Danmark's effort to promote and sell his and other organic farmers' organic vegetables nationwide; "Right from the start, I have been impressed by [Coop Danmark] and its effort to [sell organic groceries] already back in 1981. No other supermarket chain in the world was serious about organic groceries. It was a brave thing to do, and I still think that they do a good job with the organic groceries." (p. 6)

In effect, the study assesses that Lars Skytte Jensen also perceives Coop Danmark to possess the important resource *product visibility capabilities*. Hence, Coop Danmark's prioritisation of the organic vegetable segment, together with the company stature as a national retailer suggests that Lars Skytte Jensen's products are subject to a great deal of visibility in the retailer's shops.

With this, the study assesses this important resource to be concentrated, as Lars Skytte Jensen indicates it to be possessed only by Aarstiderne and Coop Danmark.

6.2.4.2 The concentration of the resource *direct marketing abilities*

In section 6.2.3.2, Aarstiderne is assessed to possess the resource *direct marketing abilities*. The resource is a result of the company acting as an E-retailer, which allows for promotion of farmers and their products via newsletters addressed to each registered end user. The resource is important to Lars Skytte Jensen, as he believes that it is the best way to promote his business and his products.

As indicated in section 6.2.3.2, Lars Skytte Jensen perceives Aarstiderne's ability here to be a somewhat unique (or highly concentrated) resource. Hence, the farmer indicates that other buyers normally choose to promote his products via a label, which contains his name (e.g. Coop Danmark). Furthermore, he perceives that labelling only to a limited degree allows for 'personalised' distribution of information compared to that associated with direct marketing. This becomes evident as the farmer mentions the limited effects of Coop Danmark's promotion of his products in the shops, i.e. "... [Coop Danmark] writes my name on the label, but the question is whether it has an

effect – how much do the end users look at it? ... But, I have had some responses – also from customers of[Coop Danmark]” (p. 15)

6.2.4.3 The concentration of the resource *organic focus (and subsequent intra-product pricing)*

In section 6.2.3.3, Aarstiderne is assessed to possess the important resource: *organic focus*. The resource is a consequence of the E-retailer selling only organic groceries. In consequence, Lars Skytte Jensen’s organic lettuces are fixed at a price level that is independent of the state of affairs for conventional lettuces.

Lars Skytte Jensen does not specify whether he perceives the resource to be possessed by many other trading partners. However, the study assesses the resource not to be concentrated. This is based on the fact that Aarstiderne is one of five companies, which the farmer trades with that only sell and distribute organic groceries. The other companies are Solhjulet, Burresø, Rønnely and Svanholm (p. 2-3). Consequently, the farmer is believed able to sell his products according to the market price for organic lettuces to all five companies.

6.2.4.4 The concentration of the resource *flexible procedures for trade*

In section 6.2.3.4, Aarstiderne is found to be in possession of the resource *flexible procedures for trade*. The resource results from the company’s willingness to buy lettuce that are in surplus or rejected by others because of their size. Consequently, the resource is important to Lars Skytte Jensen, as it allows him to sell lettuce he otherwise would have to dump.

As indicated by Lars Skytte Jensen, the willingness of trading partners to buy surplus lettuce is not restricted to Aarstiderne. Thus, the farmer specifies that both Solhjulet and Coop Danmark buy vegetables, which need to be sold on short notice, i.e. “...[with Solhjulet] – a bit like Coop Danmark, if I have some products, which I urgently need to sell because otherwise they would become [outdated], then [the companies] are able to get hold of some of their customers” (p. 15)

However, Lars Skytte Jensen also indicates that Aarstiderne has a higher degree of flexibility in its procedures for trade compared to Coop Danmark. Hence, the farmer says that it is easier for him to sell products in surplus to Aarstiderne. A reason is that yearly planning of orders with the company

does not specify the type of lettuce required, i.e. “In Aarstiderne’s system... It just says lettuce. That is, we make budgets, which states that certain types of lettuces have to be delivered. But if, for example I have some pallets containing some kind of lettuce, for example Betalia lettuce, which I urgently need to sell because others unexpectedly did not want to buy it, then Aarstiderne, can take it. Hence, from my point of view, [Aarstiderne’s system] is more pleasant than [Coop Danmark’s] system, where [you have to deliver what is negotiated].” (p. 7-8)

In addition, Lars Skytte Jensen specifies that Coop Danmark operates with rather strict procedures when it comes to the size of lettuce. Thus, the retailer is unwilling to buy lettuce unless they comply with measures put forward by the company. This becomes evident as the farmer once again compares inter-company trade with the two companies, i.e. “There is a difference; for example [Aarstiderne] can accept that you put two [heads of] lettuce in one bag. [Coop Danmark] would never accept this.” (p. 9)

On this basis the study finds that the resource is not possessed by Coop Danmark. Hence, the farmer’s statements suggest that he experiences more flexibility when dealing with Aarstiderne. As to Solhjulet, the study assesses that the company is willing, to the same degree as with Aarstiderne, to buy products on short notice. It is unclear whether the company is willing to buy lettuces that are regarded as ‘too small’.

Although Lars Skytte Jensen’s statements include his view on the presence of the resource at Aarstiderne, Coop Danmark, and (to some degree) at Solhjulet, it is unclear whether other companies (e.g. his other buyers Svanholm, Burresø and Rønnely) possess the resource. The study therefore is unable to conclude on the concentration of the resource.

6.2.4.5 Alternative sources for exchanges

When asked how big a share of his total turnover is generated from trade with each trading partner, Lars Skytte Jensen replies, “Coop Danmark and Aarstiderne are the big ones... Coop Danmark constitutes around 45%, while Aarstiderne constitutes 35%. Burresø, Svanholm, Rønnely and Solhjulet constitute approximately 5% each.” (p. 17)

Moreover, Lars Skytte Jensen specifies that at present he does not know of any buyer able to replace Aarstiderne's share of generated total turnover, i.e. "At first glance, no. I would probably have to learn to live with the loss" (p. 22).

The reason specified by the farmer is that "Currently, I don't think it is possible to extend trade with Coop Danmark. Currently, the company has its own plans with the category. [Furthermore], I have had disagreements with Solhjulet. Our trade has 'iced' a little bit. Consequently, the company is not interested in extending trade at the moment" (p. 22) Also, when asked whether the national retailer Dansk Supermarked is capable of replacing the trade with Aarstiderne, Lars Skytte Jensen says, "Currently, I don't know anything about possible trade with Dansk Supermarked. Furthermore, some of [the mentioned buyers'] suppliers are my colleagues. I don't wish to muscle in on them" (Ibid).

In effect, the study assesses that Lars Skytte Jensen has no alternative sources for exchanges than Aarstiderne at the moment.

6.2.4.6 Lars Skytte Jensen's resource dependency in the dyad

Figure 6.5 summarises the importance and scarcity of Aarstiderne's resources in the dyad.

Figure 6.5 The importance and scarcity of Aarstiderne's resources in the dyad at present

Important resources		The scarcity of resources	
(Critical)		Concentrated?	Alternative sources to exchanges?
Product visibility capabilities	Yes	None	
Direct marketing abilities	Yes		
Organic focus (and subsequent intra-product pricing)	No		
Flexible procedures for trade	?		

As illustrated in this figure, it is possible to infer that Lars Skytte Jensen's dependency on Aarstiderne is a result of the E-retailer's resources *product visibility capabilities* and *direct*

marketing abilities. Hence, the resources are both important and scarce. The resource *organic focus* does not create dependency, as it is not scarce. Furthermore, the study is unable to conclude on the concentration of the resource *flexible procedures for trade*. Finally, dependency is furthermore at hand, as Lars Skytte Jensen perceives no other buyer able to replace Aarstiderne's share of his total turnover (i.e. alternative sources for exchanges).

6.2.5 The strength and balance of mutual resource dependencies at present

Based on the findings in sections 6.2.1- 6.2.4, this section assesses the strength and balance of mutual resource dependencies in the dyad at present. Hence, the section starts by assessing the strength of Lars Skytte Jensen and Aarstiderne's resources dependencies (sections 6.2.5.1- 6.2.5.2) and subsequently addresses the balance of mutual resource dependencies (section 6.2.5.3).

6.2.5.1 The strength of Aarstiderne's resource dependencies

To recapitulate, Aarstiderne perceives Lars Skytte Jensen to possess four resources of importance at present, i.e. *production know-how*, *communication skills*, *advisory skills*, and *distribution experience*. Furthermore, the E-retailer perceives *communication skills* to be the only scarce resource. Finally, Aarstiderne considers that it is easy for them to replace Lars Skytte Jensen's share of the company's total turnover.

In this light the study finds that Aarstiderne's resource dependency on Lars Skytte Jensen is relatively weak/moderate at present.

The study's conclusion is partly based on the farmer's possession of the important and scarce resource *communication skills*. Undoubtedly, this resource is critical to Aarstiderne actions in the industry, as it allows for successful communication with stakeholders in the company's campaign to become a transparent link between organic farmers and end users (i.e. section 6.2.1.2). Thus, resource dependency is at hand.

At the same time, however, it is questionable whether a possible loss of this resource will have 'fatal' consequences on the E-retailer's ability to run a business. Hence, Aarstiderne's use of the resource seemingly is linked to the act of *expanding* the business rather than preserving it. That is,

Lars Skytte Jensen's skills help the E-retailer in making stakeholders aware of the business opportunities made possible, if Aarstiderne is to continue as a transparent link in a supply chain containing only organic farmers and end users. Hereby, the resource is not used much to maintain Aarstiderne's current state of affairs.

On this basis the study finds that Aarstiderne's resource dependency is not strong. Rather, the E-retailer's dependency is assessed to be weak/medium. The assessment is also based on Aarstiderne specifying that it is possible to replace the share of turnover generated from trade with Lars Skytte Jensen via trade with others.

6.2.5.2 The strength of Lars Skytte Jensen's resource dependencies

To recall, Lars Skytte Jensen perceives Aarstiderne to possess four resources of importance for his actions in the organic grocery industry. Furthermore, two of the four resources are considered scarce, i.e. *product visibility capabilities* and *direct marketing abilities*. Finally, Lars Skytte Jensen perceives that no other trading partner is able to replace the share of total turnover generated from trade with the E-retailer.

On this basis the study comes to the conclusion that Lars Skytte Jensen is strongly resource dependent on Aarstiderne.

The study's conclusion is based particularly on the resource *direct marketing abilities*. As specified by Lars Skytte Jensen (i.e. section 6.2.3.2), the ability of Aarstiderne to communicate directly with its end users (via newsletters) allows for a type of promotion, which not only represents the most effective way of creating awareness of him and his products, but also is unique. For that reason, the study assesses that a possible loss of the resource will have a serious impact on the farmer's sales in Denmark. In other words the farmer and his products are bound to experience less 'competent' promotion via other buyers, where sales are likely to be lower.

Although not to the same extent, Lars Skytte Jensen's sales will also be affected if he were denied use of the resource *product visibility capabilities*. As described in section 6.2.3.1, this resource gives the farmer's products prioritised promotion in Aarstiderne's virtual shop that exposes it to many end users. Consequently, the absence of the resource reduces awareness of Lars Skytte

Jensen's products, whereby sale of his products are likely to decrease. However, the study assesses that in this case the farmer will not experience the same decrease in sales as he would with a loss of the resource *direct marketing abilities*. Hence, the resource is not unique in Denmark, whereby his products would still be afforded visibility via trade with the other retailer possessing the resource, i.e. the national retailer Coop Danmark.

With the effects of the two resources in mind, the study finds Lars Skytte Jensen's resource dependency to be strong. This point of view is further plausible when one considers that at present the farmer is unable to replace via alternative buyers the 35% of his total turnover, which trade with Aarstiderne generates (i.e. section 6.2.4.5).

6.2.5.3 The balance of mutual resource dependencies in the dyad at present

Based on these findings, the study concludes that the balance of mutual resource dependencies in the dyad at present is in favour of Aarstiderne.

By comparing the strength of the two parties' resource dependencies in the dyad, it is clear that overall Aarstiderne is less dependent. That is, the E-retailer's resource dependency is weak/medium, whereas that of Lars Skytte Jensen is strong.

6.3 Changes in the two mutual resource dependencies in time

Concluding the chapter, this section seeks to determine whether changes in time occurred in the two mutual resource dependencies between Aarstiderne and Lars Skytte Jensen.

Based on the assessments in section 6.1 and 6.2, the study finds that such a change has occurred. Specifically, Lars Skytte Jensen is subjected to a stronger resource dependency on Aarstiderne at present than he was in 2001-2. At the same time, Aarstiderne dependency on the farmer's resources is somewhat unchanged (i.e. Figure 6.6).

Figure 6.6 Changes in the two mutual resource dependencies in time

	2001-2	At present
The strength of Lars Skytte Jensen's resource dependencies	Medium/strong Weak/medium	Strong Weak/medium
The strength of Aarstiderne's resource dependencies		
The balance of mutual resource dependencies	In favour of Aarstiderne	Increasingly in favour of Aarstiderne when compared to 2001-2

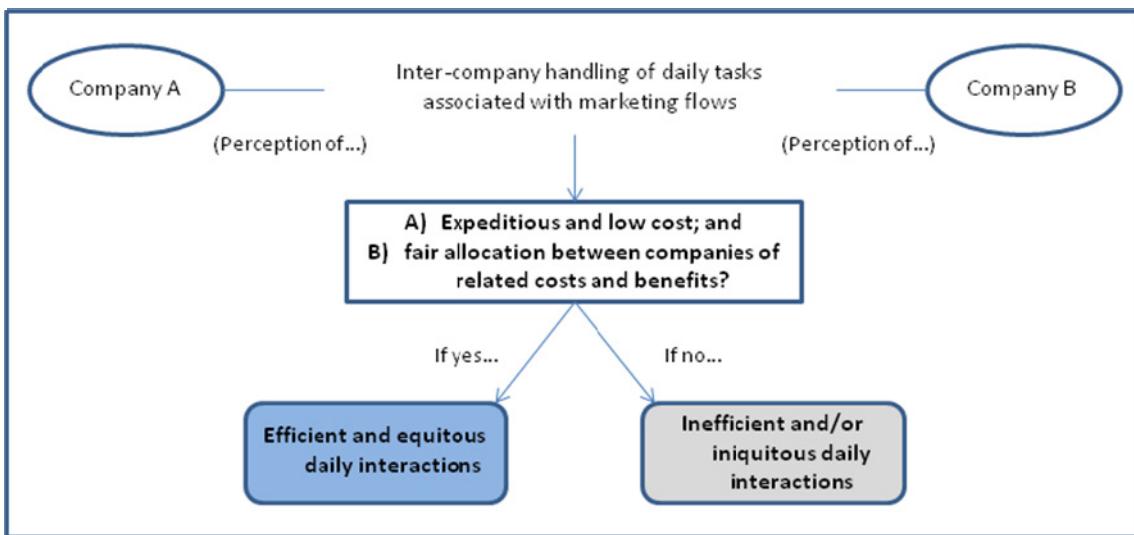
In effect, the study thus concludes that the strength and balance of mutual resource dependencies is more in favour of Aarstiderne at present than it was in 2001-2.

Chapter 7 Assessing the Concept of *the Efficiency and Equity of Daily Interactions* in the dyad Aarstiderne/ Lars Skytte Jensen

As a third step towards validation of the two perspectives on causes of inter-company harmony (i.e. section 4.2.2), this chapter sets out to infer the efficiency and equity of daily interactions in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen.

To provide basis for inferences, the framework developed in section 3.4 is applied (i.e. Figure 7.1).

Figure 7.1 Assessment of the efficiency and equity of daily interactions in dyads



To recapitulate, the framework infers daily interactions as *efficient* when companies perceive that inter-company handling of tasks associated with the marketing flows are operated at an expeditious and low cost level. In case one or both companies perceive otherwise, then daily interactions are inferred as *inefficient*.

Also, daily interactions are determined as being *equitous* when both companies perceive that ‘costs and benefits’, which emerge from joint handling of the tasks, are allocated fairly between each other. In the opposite case, *iniquity* is inferred to characterise daily interactions.

Based on this section 7.1 assesses Producer Lars Skytte Jensen's view on the efficiency and equity of daily interactions in the dyad, while section 7.2 assesses Aarstiderne's view of these. Section 7.3 then draws inferences on this concept in the dyad. Assessments are based on interviews with Producer Lars Skytte Jensen and Aarstiderne (i.e. Appendix 3 and 4).

7.1 Lars Skytte Jensen's view of the efficiency and equity of daily interactions

This section consists of two parts: Section 7.1.1 establishes Lars Skytte Jensen's view on the efficiency of daily interactions, whereas section 7.1.2 establishes the farmer's view on the equity of them.

7.1.1 The efficiency of daily interactions

Overall, the study finds that Lars Skytte Jensen perceives inter-company handling of daily tasks to be efficient. The finding is based on statements made by the farmer regarding the expeditiousness and costs of:

- Emissions of orders
- Inter-company product shipments
- Payments

The assessment is supported by the inability of the study to locate any statements by Lars Skytte Jensen to the effect that he perceives handling of daily tasks in the dyad to be inefficient. In the following sub-sections, the farmer's statements are reviewed.

7.1.1.1 Emissions of orders

According to Lars Skytte Jensen, orders from Aarstiderne are emitted one week in advance of delivery. Due to variations in end-user demands, however, additional orders may be sent until the very morning of delivery. Orders are transmitted by fax or telephone.

Lars Skytte Jensen points out that due to his company's size he prefers his buyers to use fax or telephone when emitting orders. Thus, on being asked how his buyers place their orders Lars Skytte

Jensen says, “We communicate via fax or telephone. We use e-mail very little – and that is because of me. It is because my company is of such small size, that I don’t have [people sitting in an office] with an open monitor – it just does not work. When I enter my office, I immediately need to see if there are any faxes. That is, if I had a person sitting [in an office], then it would be obvious to interact via the web. In reality, [Coop Danmark] wants me to use EAN. It is a system, which makes use of bar codes via the Internet... I haven’t applied [EAN] because I know of farmers, who have difficulties making it work. And it is expensive to install. Furthermore, I will experience nothing but trouble with it – I can’t implement it directly into my account program” (p. 5).

Thus, Lars Skytte Jensen evaluates Aarstiderne use of fax or telephone as an efficient way of receiving orders. That is, by using the fax or telephone Lars Skytte Jensen indicates he is able to react quickly to Aarstiderne’s orders. Furthermore, he indicates that overall this constitutes a cheaper solution compared to the use of various web-based order systems.

7.1.1.2 Inter-company product shipments

After receiving orders from Aarstiderne, Lars Skytte Jensen requests cases in which to pack the products. He rents the cases from Aarstiderne at approximately 0,34 EUR per piece and pays a deposit of approximately 4,03 EUR. On the morning of delivery Lars Skytte Jensen contacts Aarstiderne’s haulage contractor. Furthermore, crops are harvested and put in bags and then packed in the rented cases. Later the same day the haulage contractor picks up the packed cases and delivers them to Aarstiderne’s main terminal.

Lars Skytte Jensen points out that he perceives tasks associated with shipments of products to be somewhat expeditious with all of his buyers, i.e. “...[I think it is well-structured]. However, some errors have occurred – for example ...sometimes [the cases] haven’t arrived on time. And then I had to pack [the lettuce] in other containers. But such errors happen, and it is not as if they are huge [errors] – that is, subsequently everything has been admitted when I investigated why the cases didn’t arrive [on time]. So, it is nothing. No, it works out well [with the buyers].” (p. 17)

In this light, the study finds that Lars Skytte Jensen perceives that the tasks associated with inter-company product shipments are carried out expeditiously. The finding is consistent with the fact that the farmer made no references of the associated costs being too high.

7.1.1.3 Payments

Lars Skytte Jensen delivers products to Aarstiderne once or twice a week. Subsequent to delivering, he sends the company an invoice. Within three weeks Aarstiderne pays for the deliveries.

Consequently, Lars Skytte Jensen indicates that getting paid for deliveries is not a problem with any of his buyers, i.e. “I don’t think I have ever called [any of my present buyers] and asked why they didn’t pay for deliveries” (p. 17). Lars Skytte Jensen furthermore points out that he has never experienced problems with Aarstiderne’s payments for purchased products. Thus, asked how long it takes for Aarstiderne to pay for purchased products Lars Skytte Jensen says, “[The money] comes very fast” (p. 8).

Thus, the study finds that Lars Skytte Jensen perceives tasks associated with payments for deliveries to be handled expeditiously and at low cost.

7.1.2 The equity of daily interactions

On an overall level, the study finds that Lars Skytte Jensen perceives daily interactions as equitous. The assessment is based on statements made by the farmer regarding:

- Inter-company coordination in maintaining a steady product flow
- Pricing negotiations

The inference is supported by the study’s inability to detect statements suggesting that Lars Skytte Jensen perceives daily interactions to be iniquitous. In the following sub-sections, the farmer’s statements are reviewed.

7.1.2.1 Inter-company coordination in maintaining a steady product flow

According to Lars Skytte Jensen, production of organic lettuce is characterised by a great deal of uncertainty as bad weather and lice infections can harm the crops. Consequently, it can be difficult to comply with orders from his buyers, e.g. “I have been delivering lettuce to Coop Danmark ever since the start. And, I still remember what a nightmare it was to deliver to the supermarket chains.

When you deliver to the chains, you [need to] deliver each day, every time - regardless of the weather. And there is – I am a little bit harsh now – no understanding [from their side] if something should go amiss [in the fields]" (p. 3)

In this connection the farmer indicates that he believes Aarstiderne is different from other buyers, as the E-retailer is willing to share the ‘costs and benefits’ associated with maintaining a steady flow of products. Thus, “I don’t know if I can say this – [the company shows] some kind of fairness to its system, in which it acknowledges that the farmer may experience certain difficulties during the year.” (p. 9)

To elaborate, Lars Skytte Jensen advocates that in order to make deliveries to his buyers more stable, it is necessary for him to cooperate with other suppliers within the segment. The farmer’s point of view becomes clear when he responds to the question whether he has any direct competitors in the industry: “Above all, [I see them] as co-players instead of competitors... If you are only one or two suppliers of a product, then it is immensely difficult to live up to [the buyer’s demands]. However, if there are four or five suppliers, then it is more than double as easy [to live up to their demands]. Because, if there’s a week, where lice tease me, then I can say to Coop Danmark, ‘...go to this or that supplier’, and then the company gets the products anyway. So what others consider as competitors is more like co-players to me” (p. 3).

Accordingly, Lars Skytte Jensen specifies that an agreement has been worked out between Aarstiderne, himself and three other suppliers of organic lettuce (one of which viz. the organic farmer Billeslund, belongs to Aarstiderne). Hence, the E-retailer has agreed upon dividing its yearly orders of lettuce equally amongst four suppliers. Furthermore, if one of the suppliers is experiencing trouble with deliveries one week, then another supplier takes over and make the deliveries instead, i.e. “We have to share when it comes to delivering to Aarstiderne. We are four farmers, who deliver lettuce every week. And this is something we have agreed on with Aarstiderne. We told [Aarstiderne] that we need to be more than one [in order to secure deliveries]. This is because it is an uncertain production, and it may shift a little. There may be some weeks, where it is difficult [for me to deliver].” (p. 3)

Thus, the study arrives at the conclusion that Lars Skytte Jensen perceives the ‘costs and benefits’, which relate to the task of maintaining a steady product flow, to be allocated fairly between him and Aarstiderne. That is, Lars Skytte Jensen takes it upon himself to secure that Aarstiderne avoids stock-outs by coordinating his deliveries with other suppliers (i.e. if a supplier scheduled to deliver one week can not make deliveries, one of the others will take over instead). In doing so, the farmer benefits by being ‘granted’ better working conditions (i.e. if crops go bad etc., he avoids the stress of not being able to make scheduled deliveries).

7.1.2.2 Pricing negotiations

Lars Skytte Jensen points out that a general pricing level on his products is negotiated between Aarstiderne and the four farmers once a year. Furthermore, he specifies that the latest meeting resulted in disagreements as the E-retailer wanted to buy organic lettuces at a price lower than usual. However, the farmers choose to accept the lower price level in the end, i.e. “... [at the meeting], we had a discussion with regard to pricing, in which we farmers presented our proposal, but [Aarstiderne] wanted [the prices] to be a bit lower. It is because the company wanted to increase its income a little bit. And this was something we accepted, at least for the time being.” (p. 17)

Consequently, Lars Skytte Jensen explains that he accepted a lower price, as he believed Aarstiderne to face financially difficult times, “[Aarstiderne] admitted that it economically was under pressure. Therefore, you could say that there was an understanding from the farmers’ side.” (p. 17) Consequently, he wanted to support the E-retailer; “We told [Aarstiderne] that we thought [conducting trade with the company] was so good and, consequently, that we would agree on decreasing the price to a level a bit under our wish” (p. 18).

Based on this the study assesses that even though Lars Skytte Jensen perceives that the pricing level did not match the cost of producing his organic lettuces he accepted the pricing level, as it reflects a new ‘code of practice’ for trade with a somewhat financially strained Aarstiderne. Consequently, the farmer finds the pricing level to be fair.

7.2 Aarstiderne's view of the efficiency and equity of daily interactions

Following on the assessment that Lars Skytte Jensen perceives daily interactions as efficient and equitable in the dyad (section 7.1), this section sets out to assess Aarstiderne's view on this. Accordingly, section 7.2.1 examines Aarstiderne's view of the efficiency of daily interactions, while section 7.2.2 focuses on the E-retailer's view on the equity of them.

7.2.1 The efficiency of daily interactions

Overall the study finds that Aarstiderne perceives inter-company handling of daily tasks to be efficient. The finding is based on statements made by the E-retailer regarding the expeditiousness and costs of:

- Order handling and subsequent product deliveries

The finding is corroborated by the study's inability to identify statements that suggest that Aarstiderne perceives handling of daily tasks to be inefficient. In the following sub-section, the E-retailer's statements are reviewed.

7.2.1.1 Order handling and subsequent product deliveries

According to Aarstiderne, the company each year works out a plan with its suppliers with regard to expected purchases for the coming year. Since the weather has an influence on suppliers' output, final orders are agreed upon one week before delivery. Explicitly, each supplier lists products ready for sale to Aarstiderne on a weekly basis. Based on an overall assessment of products ready for sale the company plans the coming week's assortment. Following this, Aarstiderne approaches suppliers in question and works out final orders for movement of products.

In this regard, Aarstiderne specifies that Lars Skytte Jensen is able to comply with the prerequisites for movement of products between the two companies. Based on Aarstiderne's orders, the farmer is capable of operating his business in a manner, which allows for him to deliver pre-arranged quantities of lettuce on a continuous basis. This capability is a result of Lars Skytte Jensen's prior trade with the national retailer Coop Danmark (see also section 5.1.2.2), "Lars Skytte's previous

trade with larger supermarket chains has made it possible for him to deliver a streamlined flow [of products] to us. You could say that he has been ‘brought up’ well due to trade with the supermarket chains.” (p. 23)

In effect, the E-retailer indicates that it perceives inter-company ordering and subsequent product deliveries to be expeditious and low cost, i.e. “It works out well. We have no disagreements about the products or the handling of them from a logistical point of view” (p. 23)

7.2.2 The equity of daily interactions

In all, the study finds that Aarstiderne views daily interactions as equitous. The finding is based on statements made by the E-retailer regarding:

- Maintenance of a steady flow of products
- Pricing on Lars Skytte Jensen’s products

The finding is also supported by the absence of any statements that suggest that Aarstiderne perceives the daily interactions to be iniquitous. In the following sections, the statements are elaborated upon.

7.2.2.1 Maintenance of a steady flow of products

According to Aarstiderne, the company operates with a type of just-in-time distribution system; among other things this is because it handles perishable organic vegetables. Consequently, careful inter-company coordination of processes associated with deliveries is necessary with the E-retailer’s suppliers. Hereby, the E-retailer believes that it reduces the possibility of facing stock-outs, while the farmers are secured sale of their crops:

“All of the time, we try to increase the understanding of each other’s processes... The products are not stored for very long here, so they need to be here at the right time. And the more understanding suppliers have of our processes – the better.” (p. 6). Furthermore, “...Via good planning, sales are secured – hereby [the farmer] gets away from worrying about whether or not his products are going to get sold – products, which he has been working hard with for the last 4-5 months .” (p. 14)

In this connection Aarstiderne says that Lars Skytte Jensen is good at taking part in ‘covering the costs’ associated with securing the E-retailer a steady flow of products. Hence, the farmer not only has adapted his standard delivery processes to the requirements of Aarstiderne (i.e. section 5.1.2.2), but also he ‘steps in’ with unscheduled deliveries when the E-retailer faces stock-outs:

“...Sometimes deliveries just don’t show up. For example, if the broccolis [crops have gone bad because of the weather] then we need to find something else to put in our boxes – quickly” (p. 15). In this context, “... [Lars Skytte Jensen] is flexible. That is, he is able to deliver beyond [that in] our agreements. For example, if I am in need of a couple of pallets of lettuce immediately – then I can phone Lars and ask if he is able to deliver. And usually he can” (p. 24)

Thus, the study assesses that Aarstiderne perceives the ‘costs and benefits’, which can be related to the maintenance of a steady flow of products, to be allocated fairly between the parties. The farmer takes his part in securing that Aarstiderne has products to sell. With this, Aarstiderne is in a better position to develop a sound business to the benefit of both.

7.2.2.2 Pricing on Lars Skytte Jensen’s products

According to Aarstiderne, the E-retailer meets with its suppliers once a year to negotiate approximate purchases and price levels for the upcoming year. By doing so, the E-retailer goes against common practices in the industry. Although other retailers normally negotiate purchases and prices on a day-to-day basis, Aarstiderne says “We work out an agreement [with our suppliers] based on quantities and a seasonal pricing, which both parties chose to accept. When interacting with traditional [retailers or wholesalers] it is more on a day-to-day basis. When we interact with the Danish farmers, we discuss [pricing] a lot more [than they do]. That is, [we discuss] prices and quantities for a season.” (p. 14)

Based hereupon, Aarstiderne admits that at times it is not easy for the E-retailer to come to an agreement with its suppliers, i.e. “Fair trade is always difficult. He who sells always thinks he is given too little. And he who buys always thinks he pays too much” (p. 14). However, in the case of Lars Skytte Jensen discussions related to pricing are often very open, whereby the parties are in a

better position to come to an agreement, i.e. "... [Lars Skytte Jensen] is open for a discussion of pricing with us." (p. 24)

To elaborate, it can be assumed that prior to setting price levels for an upcoming year; the parties inform one another of their respective possibilities and barriers for exchanges. For example, Aarstiderne may present its wishes pertaining to the desired level of quality and/or quantity of products, while Lars Skytte Jensen may respond by informing whether the E-retailer's wishes are possible to comply with. Thus, price levels are subsequently negotiated based on a joint knowledge of 'the state of affairs' for the two companies.

Accordingly, Aarstiderne is believed to perceive that the agreed upon price for Lars Skytte Jensen's products reflects fairly the effort, which each party puts into making the products ready for end user consumption. Via the open discussions, the two companies hence are in a position to 1) obtain knowledge of the counterpart's production costs, and 2) reveal their own. In effect, a price level is subsequently determined, which according to Aarstiderne, takes into consideration both company's production costs. Hereby, the E-retailer and Lars Skytte Jensen are each allocated a fair share of the 'costs and benefits' related to making the products ready for sale.

7.3 The efficiency and equity of daily interactions in the dyad

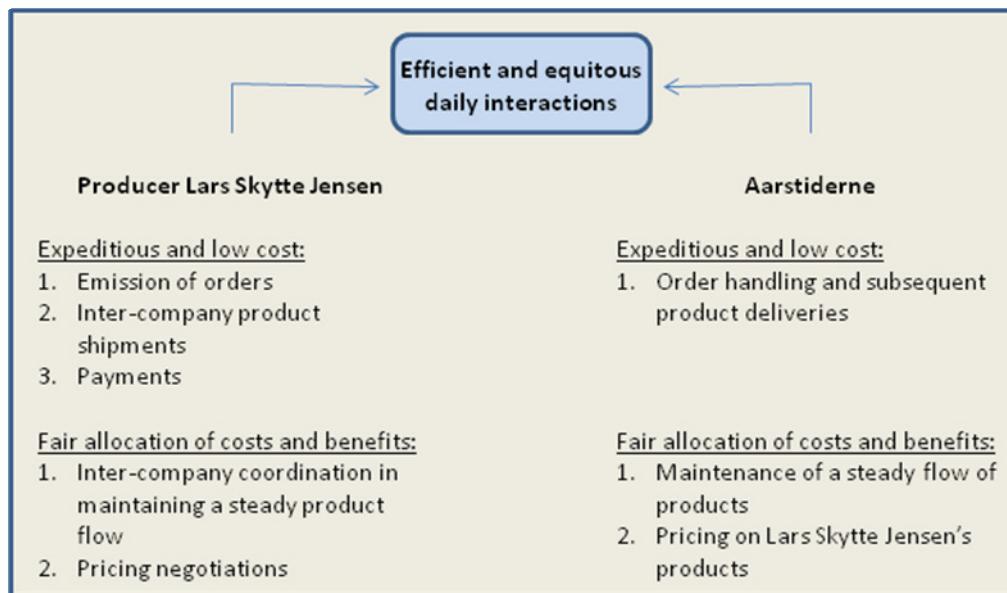
Based on sections 7.1 and 7.2, this study infers that daily interactions in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen are efficient and equitable (i.e. Figure 7.2).

The inference is a result of Lars Skytte Jensen perceiving that emission of orders, inter-company product shipments, and payments are handled expeditiously and at a low cost level in the dyad. Also, Aarstiderne perceives that order handling, and subsequent product deliveries are expeditious and low cost. As the companies moreover make no indication of slow, or high cost, handling of tasks associated with marketing flows, it is concluded that efficiency characterises daily interactions.

Furthermore, the inference is a result of the companies perceiving equity in daily interactions. Thus, each company is believed to contribute to the maintenance of steady product flow in the dyad, as

well as making products ready for sale in terms of pricing (i.e. the companies agree on an ‘appropriate’ pricing on Lars Skytte Jensen’s products).

Figure 7.2 Efficiency and equity in daily interactions in the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen



Chapter 8 Causes of Inter-company Harmony

As a final step towards validation of the two perspectives, this chapter sets out to infer the causes of inter-company harmony (and disharmony) in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen as well as in the dyads Supergros/Gasa Nordgrønt, and Retailer RED/Producer ONE (i.e. section 4.2.2).

To allow for inferences, the developed criteria in section 3.5 are applied (i.e. Figure 8.1)

Figure 8.1 Criteria for support of the two perspectives in the dyads

Perspective	Criteria for support of the perspective
I. Inter-company harmony conditioned by the strength and balance of mutual resource dependencies	<ul style="list-style-type: none"> • Compared to period t0; dyads are harmonious, and mutual resource dependencies are weaker and more balanced in period t1 or • Compared to period t0; dyads are <i>disharmonious</i>, and mutual resource dependencies are stronger and more unbalanced in period t1
II. Inter-company harmony conditioned by the efficiency and equity of daily interactions	<ul style="list-style-type: none"> • Inter-company harmony is at hand concurrent with daily interactions in dyads being efficient and equitable or • Inter-company <i>disharmony</i> is at hand concurrent with daily interactions in dyads being inefficient and/or inequitable

To recall, the first two criteria delineating a link between the concepts of inter-company harmony and mutual resource dependencies in dyads (i.e. Perspective I). As discussed in Chapter 4, the criteria are based on the possibility to detect changes in the two concepts between two periods in time. Hereby, the study avoids the difficulties in labelling mutual resource dependencies at a given point in time in terms of relative terms, such as weak, strong, balanced, unbalanced etc.

The last two criteria relate to detection of a link between the concepts of inter-company harmony, and the efficiency and equity of daily interactions in dyads (i.e. Perspective II). Unlike the first set of criteria, these are based on detecting convergence between the dimensions in one period in time.

In case none of the four criteria are satisfied in investigated dyads, the perspectives are dismissed. In that case perspectives other than the investigated ones need to be examined.

The chapter comprises three parts. In section 8.1, the cause of inter-company harmony in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen is investigated. As revealed, support for Perspective II is inferred, while Perspective I is dismissed. Replication of the inference is subsequently sought in case studies of the dyads Supergros/Gasa Nordgrønt (section 8.2), and Retailer RED/Producer ONE (section 8.3). Section 8.3 then concludes with an investigation into causes of inter-company harmony in dyads.

8.1 Causes of inter-company harmony in the dyad Aarstiderne/ Lars Skytte Jensen

This section assesses the validity of Perspective I and II in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen.

8.1.1 Dismissal of Perspective I

As investigated in Chapter 5, Aarstiderne and Producer Lars Skytte Jensen were happy working with one another in 2001-2, and the companies are also happy working with one another at present. On this basis inter-company harmony has been inferred in both periods in time.

Chapter 6 finds that Producer Lars Skytte Jensen is more dependent on Aarstiderne's resources at present than he was in 2001-2. Hence, the producer is assessed as having been moderately/strongly dependent on Aarstiderne's resources in 2001-2 and as being strongly dependent on them at present. It is also found that the strength of Aarstiderne's resource dependencies is somewhat the same in both periods in time, i.e. weak/medium. Consequently, the study infers that the strength and balance of mutual resource dependencies are in favour of Aarstiderne in both periods in time. In addition, they are more in favour of the E-retailer now than they were in 2001-2.

In conclusion, this study dismisses the notion of a connection between the two concepts in the dyad. Thus, inter-company harmony remains even though related mutual resource dependencies have

become stronger and more imbalanced at present. Hereby, none of the criteria related to Perspective I in Figure 8.1 are met.

Figure 8.2 summarises the inference.

Figure 8.2 Examining the validity of Perspective I in the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen

	2001-2	At present	Possible Connection?
Harmony/disharmony	Harmony	Harmony	No
The strength of mutual resource dependencies	Lars Skytte Jensen: Medium/strong Aarstiderne: Weak/medium	Lars Skytte Jensen: Strong Aarstiderne : Weak/medium Thus, stronger when compared to 2001-2	
The balance of mutual resource dependencies	In favour of Aarstiderne	Increasingly in favour of Aarstiderne	

8.1.2 Support for Perspective II

As described, the study infers that inter-company harmony prevails in the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen at present (Chapter 5).

In Chapter 7, efficiency and equity is inferred to characterise daily interactions in the dyad. The companies hence perceive inter-company handling of tasks associated with marketing flows as expeditious and inexpensive. Furthermore, the companies share the related ‘costs and benefits’ fairly.

Consequently, this study infers support for a connection between the two concepts in the dyad. Thus, the dyad is in a state of harmony, concurrently with related daily interactions being efficient and equitous. Hereby, the first criterion related to Perspective II in Figure 8.1 is met.

Figure 8.3 summarises the inference.

Figure 8.3 Examining the validity of Perspective II in the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen

	At present	Possible Connection?
Harmony/disharmony	Harmony	Yes
The efficiency and equity of daily interactions	Efficient and equitous	

8.2 Validation of Perspective II in the dyad Supergros/Gasa Nordgrønt

Based on the support for Perspective II in section 8.1, this section aims at making the study's finding more 'robust' via an analogous investigation of the perspective in the dyad Supergros/Gasa Nordgrønt.

The section consists of three parts. First, the dyad is investigated in terms of the concept inter-company harmony (section 8.2.1). Next, the concept of the efficiency and equity of daily interactions is investigated (section 8.2.2). Based on this the study assesses the perspective's validity in the dyad (section 8.2.3). The investigations are based on interviews with Producer/wholesaler Gasa Nordgrønt and Wholesaler Supergros (see appendix 5 and 6).

8.2.1 Harmony (or disharmony) in the dyad

In this section, the study assesses whether or not Gasa Nordgrønt (i.e. section 8.2.1.1) and Supergros (i.e. section 8.2.1.2) are happy working with one another. Section 8.2.1.3 then infers on the concept of inter-company harmony.

8.2.1.1 Gasa Nordgrønt's perception of work with Supergros

On an overall level, the study finds that Gasa Nordgrønt is unhappy working with Supergros. The finding is based on statements made by the producer/wholesaler regarding the harshness of inter-company trade negotiations.

According to the producer/wholesaler, Supergros is, unlike many of its competitors, a ‘regular’ wholesaler in the category of organic vegetables. Hence, the company is owned by certain independent supermarket chains. However, these are not obliged to buy any products offered by Supergros within the category. In consequence, the wholesaler’s primary function is to offer the supermarket chains ‘bargains’, which somehow outmatch those of competing wholesalers. Thus “[Compared to the retailers Coop Danmark and Dansk Supermarked], Supergros has no management of their category or products. That is to say, Supergros offers the product to the individual shops – but [the wholesaler] does not control the individual chains [that the shops belong to]. For example, Supergros conducts trade with [the supermarket chain] Superbest on market terms – that is to say, on the same terms as other private wholesalers.” (p. 3)

In this regard, Gasa Nordgrønt specifies that Supergros is very focused on getting hold of low-priced organic vegetables. Furthermore, the company indicates that the wholesaler’s focus causes inter-company negotiations to be relatively harsh, which has led to overall negative sentiments, “All this makes that Supergros is one of those chains that is a ‘necessary evil’ for conducting trade. The conditions for trade [with the company] are relatively harsh. [The wholesaler] gets big discounts and, at the same time, it buys at low prices” (p. 4)

8.2.1.2 Supergros’ perception of work with Gasa Nordgrønt

In all, the study finds that Supergros is pleased working with Gasa Nordgrønt. The study’s finding is based on statements made by Supergros concerning the producer/wholesaler’s willingness to comply with the wholesaler’s requirements for trade.

Elaborating on this, Supergros states that in general its trade with Gasa Nordgrønt has developed in a very positive direction. Hence, Gasa Nordgrønt has been willing (and able) to comply with the wholesaler’s requirements as to the handling of inter-company exchanges. In turn, Supergros has come to trust the producer/wholesaler, whereby present talks with Gasa Nordgrønt aimed at improving exchange processes are regarded as positive:

“We have had a positive development with Gasa Nordgrønt. We have a good dialogue [with the company] – which also has involved sharing of knowledge. [The company] has increasingly

complied with our needs. We have been able to adjust to one another. Furthermore, we have vowed to show each other trust. In all, we have come into a good circle with Gasa Nordgrønt, which is caused by [the company's] ability to act professionally, a good dialogue, and that we have vowed to trust one another" (p. 8)

Based hereupon, Supergros is assessed as pleased working with Gasa Nordgrønt, among other things because of the producer/wholesaler's willingness to comply with the wholesaler's requirements for trade. The assessment is also implicit in the study's inability to discern statements that suggest that Supergros is unhappy working with Gasa Nordgrønt.

8.2.1.3 A state of disharmony in the dyad Supergros/Gasa Nordgrønt

The assessments indicate that Supergros is happy working with Gasa Nordgrønt. Contrarily, Gasa Nordgrønt is unhappy working with Supergros. Based on disagreement between the companies on this issue, this study infers that inter-company *disharmony* prevails in the dyad Supergros/Gasa Nordgrønt.

8.2.2 The efficiency and equity of daily interactions in the dyad

This section establishes Gasa Nordgrønt's view of the efficiency (section 8.2.2.1) and equity (section 8.2.2.2) of daily interactions. Also, it examines Supergros' view of the two variables (section 8.2.2.3-8.2.2.4). Finally, the concept is inferred on in the dyad (section 8.2.2.5).

8.2.2.1 Gasa Nordgrønt's view of the efficiency of daily interactions

On an overall basis, the study finds that Gasa Nordgrønt perceives the handling of tasks associated with the marketing flows to be inefficient in the dyad. The finding is based on statements made by Gasa Nordgrønt regarding Supergros' ownership structure, subsequently how this affects the wholesaler's ability to 1) commit itself to purchases and, 2) standardise subsequent promotion of products in the shop tie:

As described in section 4.2, Supergros acts like a 'regular' wholesaler in the category of organic vegetables. Thus, the company offers products to independent supermarket chains. The supermarket

chains in question own the wholesaler; however, they are not obliged to buy any products offered by Supergros within the category.

Based on this, Gasa Nordgrønt states that unlike many of its competitors, Supergros is unable to make commitment to any purchases or pricing levels at their yearly meeting. The reason is that the wholesaler must take into consideration the changing demands of the supermarket chains, “Typically, Supergros will say that if possible [the company] will carry out trade with our products. Hence, [the company] indicates that it will do trade with us if the market allows for it. On the contrary, [Dansk Supermarked] says, we will buy carrots in this and this period and at this and that price for [the supermarket chains] Bilka, Føtex and/or Netto” (p. 13)

Also, Gasa Nordgrønt finds that because of its ownership structure Supergros is unable to act as the liaison in making possible a standardised concerted promotion of the producer/wholesaler’s products in the shops. Instead, the products are promoted by each shop individually, i.e. “For example, if you take any of the chains in Coop Danmark, then you have top down prices – that is, [Coop Danmark] manages assortment, the category, and prices centrally... This also includes sales promotion of the products – that is, [Coop Danmark] sees to it that its shops have the same products in all selected shops... On the other hand, Supergros has no management of its category or products.” (p. 3)

Consequently, Gasa Nordgrønt indicates that the dyad will be unable to handle relevant marketing flows efficiently, as long as Supergros is assigned to the ownership structure in question. Hence, the company advocates that efficient trade is dependent on the ability of Supergros and the independent supermarket chains to join forces, thus allowing for profound category management, i.e. “There is no doubt about it. Our wish is that we sell products, assortment and category management to the individual chains... There is only one thing to do: category management for all of the chain. That is to say, get the individual chain ‘disciplined’ - that is, [the chain has to] support the wholesaler that it chooses. If [the wholesaler] is Supergros or a private wholesaler – we don’t care. Today, we just don’t have the possibility – whether it is organic or conventional fruit and vegetables – of having a dialogue with the chain, and to manage the category with the chain [when doing trade with Supergros]” (p. 5)

8.2.2.2 Gasa Nordgrønt's view of the equity of daily interactions

Overall the study finds that Gasa Nordgrønt views inter-company handling of daily tasks to be iniquitous. The finding is based on statements made by the company regarding the outcome of inter-company pricing negotiations:

As described, Supergros' main function is to provide its owners (i.e. the independent supermarket chains) with 'bargains' that somehow outmatch those of other operating wholesalers in the category (cf. section 8.2.1.1). Therefore, the wholesaler focuses on obtaining products at low prices when doing trade with Gasa Nordgrønt.

With this in mind, Gasa Nordgrønt indicates that negotiated pricing levels in the dyad do not, in a fair manner, reflect the company's costs of producing organic vegetables. That is, Supergros' purchases are dependent on price levels that are set too low, "[Supergros] buys [our products] at an unbelievable cheap rate compared to the rest of the industry." (p. 5)

8.2.2.3 Supergros' view of the efficiency of daily interactions

Overall, the study finds that Supergros perceives the dyad's handling of marketing flows to be efficient. The finding is based on statements made by the wholesaler regarding the dyad's flow of products.

To elaborate, Supergros specifies that Gasa Nordgrønt masters the act of delivering the right quality products at the right time. Consequently, the flow of products between the companies is low cost and expeditious (i.e. efficient), "Gasa Nordgrønt can be characterised as [a professional actor]. The way in which [the company] conducts trade is professional. [The company] has quality products, it has good prices, and its deliveries are safe [and characterised by] a good delivery rate. It is just-in-time. If a farmer has too many bad deliveries, then he is dropped. This is not the case [with Gasa Nordgrønt]" (p. 5)

In addition, the wholesaler perceives that exchanges with Gasa Nordgrønt are relatively low cost as the producer/wholesaler is capable of combining its deliveries of organic vegetables with those of conventional vegetables, thus "Also, they deliver conventional vegetables. Consequently, we can

combine deliveries of organic vegetables with conventional products. This means lower distribution costs.” (p. 3)

8.2.2.4 Supergros’ view of the equity of daily interactions

In all, the study finds that Supergros perceives daily interactions in the dyad to be equitous. The finding is based on statements made by the wholesaler regarding mutual inter-company adjustments made to improve the efficiency of exchanges.

As described in section 8.2.1.2, Supergros perceives interactions with Gasa Nordgrønt to be characterised by a good dialogue, which, in turn have allowed for the parties to share knowledge and mutually adjust their operations to one another, i.e. “We have a good dialogue [with the company] – which also has involved sharing of knowledge. [The company] has increasingly complied with our needs. We have been able to adjust to one another” (p. 8)

On this basis it is concluded that Supergros finds the ‘costs and benefits’ related to exchanges to be fairly distributed. The wholesaler’s indication that exchanges to a large degree are conditioned by sharing of knowledge that lead to mutual adjustments suggests that inter-company allocation of tasks is a result of mutual agreements. As the wholesaler does not express dissatisfaction with these, the study finds that Supergros perceives them to be fair.

8.2.2.5 The efficiency and equity of daily interactions in the dyad

The study has found that Gasa Nordgrønt perceives daily interactions in the dyad to be inefficient and iniquitous. Hence, the company believes that Supergros’ ownership structure negatively affects the wholesaler’s ability to efficiently handle a streamlined flow of purchases, and to standardise subsequent promotion flows in the shop tie. Also negotiated pricing levels call for iniquity in daily interactions in the dyad, as they do not reflect the production costs encountered by Gasa Nordgrønt.

On the other hand, Supergros perceives daily interactions to be efficient and equitous. That is, the wholesaler views the flow of products to be efficient. Furthermore, Supergros indicates that the ‘costs and benefits’ related to exchanges are fairly shared and thus equitous.

On this basis the study finds that the dyad is characterised by inefficient and iniquitous daily interactions. Gasa Nordgrønt's strong indication that the daily interactions are such is at the root of the study's conclusion.

8.2.3 Support for Perspective II in the dyad Supergros/Gasa Nordgrønt

As described, this study finds inter-company *disharmony* to prevail in the dyad. The state is caused by Gasa Nordgrønt being unhappy working with Supergros.

Also, a state of inefficiency and iniquity is inferred in daily interactions. The first is caused by Supergros' ownership structure, which according to Gasa Nordgrønt prevents the companies from coordinating tasks associated with sales and promotion. The latter results from Gasa Nordgrønt perceiving, that negotiated pricing does not reflect the costs of producing vegetables.

With this background this study supports a connection between the concepts in the dyad. Thus, the dyad is in a state of *disharmony*, and at the same characterised by inefficient and iniquitous daily interactions. Hereby, the second criterion related to Perspective II in Figure 8.1. is met.

Figure 8.3 summarises the inference.

Figure 8.4 Examining the validity of Perspective II in the dyad Supergros/Gasa Nordgrønt

	At present	Possible Connection?
Harmony/disharmony	Disharmony	Yes
The efficiency and equity of daily interactions	Inefficient and iniquitous	



8.3 Validation of Perspective II in the dyad Retailer RED/Producer ONE

As the final part to the investigation, this section aims at validating Perspective II in the dyad Retailer RED/Producer ONE.

Here section 8.3.1 deals with the dyad in terms of inter-company (or disharmony). Next, the efficiency and equity of daily interactions are investigated (section 8.3.2). The study then assesses the perspective's validity in the dyad (section 8.3.3). The investigations are based on interviews with Producer ONE and Retailer RED (see appendix 7 and 8).

8.3.1 Harmony (or disharmony) in the dyad

This section investigates whether or not Producer ONE and Retailer RED on an overall basis are happy working with one another. Subsequently, it determines the concept of inter-company harmony in the dyad.

8.3.1.1 Producer ONE's perception of work with Retailer RED

On the whole the study finds that Producer ONE is unhappy working with Retailer RED. The finding is based on statements made by the producer regarding the conditions for trade at present in the category of confectionary.

To elaborate, ONE says that inter-company trade at present is characterised by the many promotion initiatives put forward by its three major customers (one of which is the retailer RED). In turn, the cost of doing trade has increased, i.e. "There where the problems arise is the part concerned with sales promotion. All the time [our three major customers come up with] new ideas for initiatives pertaining to how things can be accomplished – 'the appetite rises during the meal'. All the time [the customers] work with various services, which they sell to us. It is an endless list, which is supplemented with new ideas constantly. At this point, [we are put under] constant pressure" (p. 9)

With this in mind, Producer ONE indicates that it is unhappy with the current conditions for trade with RED and its two other major customers, i.e. "They are aware of that they cannot continue with their dealer-behaviour. We will not accept it anymore." (p. 10)

8.3.1.2 Retailer RED's perception of work with Producer ONE

Overall, the study finds that Retailer RED is happy working with the producer ONE. The finding is based on statements made by the retailer regarding the nature of inter-company coordination and collaboration about the category of confectionary.

To elaborate, the retailer indicates that present interactions with Producer ONE, as well as with other suppliers of confectionary are to its pleasing, i.e. "Our relations with suppliers within the category can be characterised by us being direct. The relations are good." (p. 1)

Based hereupon, the study concludes that the retailer RED is pleased working with Producer ONE.

8.3.1.3 A state of disharmony in the dyad Retailer RED/Producer ONE

The investigated perceptions suggest that Producer ONE is unhappy working with Retailer RED, while Retailer RED is happy working with Producer ONE. As the companies fail to agree on that working with one another constitutes a pleasing whole, the study infers inter-company *disharmony* in the dyad.

8.3.2 The efficiency and equity of daily interactions

This section investigates Producer ONE's view of the efficiency (section 8.3.2.1) and equity of daily interactions (section 8.3.2.2); in addition Retailer RED's view on the variables are examined (section 8.3.2.3- 8.3.2.4).

8.3.2.1 Producer ONE's view of the efficiency of daily interactions

Overall, the study finds that Producer ONE perceives the dyad's handling of marketing flows to be efficient. The finding is based on statements made by the producer regarding the flow of products in the dyad, as well as RED's subsequent promotion of ONE's products in the shop tie.

To elaborate, ONE points out that the company finds it easy to collaborate with RED about organising the flow of products. Hereby, cost reduction occurs, i.e. "... it isn't so hard to collaborate about the supply side – there aren't so many stances involved. It is very factual, it is very measurable. It is very hard for one part to profit without collaborating with the other part.

Therefore, costs savings are at hand by opening up for the logistical flow – via the demand side. In other words, [Retailer RED and other retailers] are interested in finding alternative solutions and cost savings" (p. 3)

With this in mind, the producer specifies that the flow of products between the company and Retailer RED is efficient. Thus, RED and other retailers have willingly accepted proposals put forward by the producer as to how the flows can be handled at low costs, "[The supply chain management part] has something to do with how often we deliver. It has something to do with whether the customer has a behaviour that increases our costs, and then the customer pays for it. On the other hand, if the customer has a behaviour, which reduces our costs; then the customer gets price reductions. This way, we have identified our costs... This way, we try to secure that our customer's behaviour fits with our logistical flow." (p. 9). Consequently, "If you look at the part dealing with costs – the [supply chain management] part, then there are no problems [between us and the retailers]. [The retailers] are happy about our terms of trade." (Ibid)

In addition, Producer ONE indicates that trade with RED entails efficient promotion of its products in subsequent shop ties. That is, the retailer is perceived as capable of sending end users precise information about the qualities of ONE's products via its own supermarket chains, i.e. "[Retailer RED] has very strong concepts – the shops are very conceptual. Organisationally, they are structured – precise communication. The end users know what [supermarket chain X] stands for, they know what [supermarket chain Y] and [supermarket chain Z] stand for. Therefore, [RED] is capable of marketing its chains so that the end users knows what they are to expect." (p. 8)

8.3.2.2 Producer ONE's view of the equity of inter-company handling of daily tasks

The study finds that Producer ONE perceives inter-company handling of daily tasks to be iniquitous. The finding is based on statements made by the producer regarding the costs of promotion related services offered by Retailer RED.

To elaborate, ONE specifies that too often it feels obliged to buy promotion related services (e.g. campaigns in the shops, sales promotions, etc.), which the retailer tie (e.g. Retailer RED) offers to its suppliers. The services are compiled based on information about end users' buying behaviour in the retailers' shops, i.e. "All the time, [our customers] work with various services, which they sell to us. It is an endless list, which is supplemented with new ideas constantly." (p. 9). Consequently, the producer specifies that its contributions to the retailers' promotion of the category have increased on a yearly basis, i.e. "In this way, our total means spend on the retailers have had a tendency to increase year by year." (Ibid)

With this in mind, Producer ONE indicates that it perceives that the costs of the offered services do not match subsequent benefits. The reason according to the producer is that retailers like RED are reluctant to share information on whether (and how) the various services affect end users' buying behaviour. Hereby, suppliers like Producer ONE feel compelled to buy all offered services, instead of only the ones relevant for their products, i.e. "One of the reasons for us not getting data from [the retailers] is that subsequently, we would be capable of saying yes to the right offer, and no to the wrong ones." (p. 9)

Thus, Producer ONE perceives that the 'costs and benefits' related to promotion services in Retailer RED's shops are allocated in an unfair manner, i.e. "At the moment, we pay a certain part of the retailers' total resources per year - just to get some peace. The retailers believe that they are entitled to a fixed amount – and that is what they get. And this is not the way we will manage our business in the future" (p. 9)

8.3.2.3 Retailer RED's view of the efficiency of inter-company handling of daily tasks

The study finds that Retailer RED perceives the dyad's handling of marketing flows to be efficient. The finding is a result of statements made by the retailer concerned with Producer ONE's organisational structure.

Elaborated, Retailer RED explains that in order for the company to command the category efficiently, it is important that suppliers of confectionary operate with a key account manager. Thus, the ability of one person to handle all functions necessary to perform exchanges saves time, i.e. "...

[The key account manager] has all responsibilities for all the functions, which are needed to sell the product to us. This is the right way to do it, as our time is scarce, because we need to economise all over.” (p. 1)

With this, the retailer indicates that trade with its major suppliers (including Producer ONE) generally is characterised by efficiency. Specifically, the suppliers operate with an organisational structure, which includes a key account manager or the like, i.e. “[Our major suppliers] have shop facilities, they have shop assistants both on high and low level, they have key account people – in other words, they are fully [equipped] to operate with us.” (p. 3)

8.3.2.4 Retailer RED’s view of the equity of inter-company handling of daily tasks

The study deduces that Retailer RED perceives inter-company handling of daily tasks to be equitous in the dyad. The finding is based on statements made by the company regarding negotiated terms of trade.

To elaborate, the retailer explains that once a year guiding inter-company terms of trade are negotiated with each of its suppliers within the category of confectionary, i.e. “We work out general agreements for the upcoming year. We negotiate assortment – money, terms of payment, terms of trade, [and] terms of deliveries... [All this] we put in the assortment book – [that then] is bought by the shops” (p. 6). In addition, the possible launch of various campaigns is negotiated when necessary with the suppliers, i.e. “Then there is the campaign side – this we negotiate every time. In case we wish to involve a supplier in a [advertising] newspaper, then we have a space, or a given square, we want him to contribute to with some products. This we negotiate [every time] – the individual terms. (Ibid)

In this connection Retailer RED indicates that usually terms of trade are negotiated in a collaborative atmosphere with the suppliers of confectionary (e.g. Producer ONE); “Of course, we always want to earn more money than we do now. But you can feel that both parties usually are interested in getting the deal closed” (p. 6). Furthermore, the retailer believes the outcome of negotiations to be equitous for both parties. Thus, when asked if the company and its suppliers of confectionary subsequent to negotiations are satisfied RED says, “Yes. You don’t agree on something that you don’t want to be a part of.” (Ibid)

8.3.2.5 The efficiency and equity of daily interactions in the dyad

In summary, the study has found that Producer ONE perceives daily interactions in the dyad to be efficient and iniquitous. That is, the producer perceives the flow of products to be handled in an efficient manner. Furthermore, the producer perceives that Retailer RED is capable of managing promotion of its products in the subsequent shop tie. As to the iniquity, the producer indicates that the costs of promotion related services offered by RED do not match related benefits.

At the same time, the study finds that Retailer RED finds daily interactions to be efficient and equitous. Hence, the retailer perceives that Producer ONE's organisational structure allows expeditious and inexpensive interactions. As to the equity, RED believes that negotiated terms of trade are to the benefit of both parties.

In conclusion, the study finds that the dyad is characterised by efficient and iniquitous daily interactions. Here, the efficiency is a result of both parties perceiving it to exist. The iniquity however, is rooted in Producer ONE's dissatisfaction with Retailer RED not sufficiently taking part in covering costs related to the promotion of products in the shop tie, and the fact that the producer have no say in selecting (and paying for) specific promotions.

8.3.3 Support for Perspective II in the dyad Retailer RED/Producer ONE

As inferred, the dyad is characterised by inter-company *disharmony*. This state is caused by Producer ONE overall being unhappy working with Retailer RED.

The study finds that daily interactions are efficient in the dyad. Thus inter-company handling of tasks associated with marketing flows are perceived as expeditious and inexpensive by both companies. However, the daily interactions are characterised by iniquity, as Producer ONE finds Retailer RED to overcharge for promotion of the producer's products in the shops.

In conclusion, this study infers support for a connection between the two concepts in the dyad: the dyad is in a state of *disharmony*, and at the same time daily interactions are efficient and iniquitous. Thus, the second criterion related to Perspective II in Figure 8.1 is met.

Figure 8.6 Examining the validity of the second perspective in the dyad Retailer RED/Producer ONE

	At present	Possible Connection?
	Disharmony	Yes
Harmony/disharmony		
The efficiency and equity of daily interactions	Efficient and iniquitous	



8.4 Concluding remarks

In this chapter, the study has found empirical support for Perspective II. This inference is based on case studies of the dyads Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen, Supergros/Gasa Nordgrønt, and Retailer RED/Producer ONE. The investigations support the validity of the proposition of 1) inter-company harmony being at hand when daily interactions in dyads simultaneously are efficient and equitable, and of 2) inter-company *disharmony* being at hand when daily interactions in dyads are inefficient and/or inequitable. In turn, the replications render each of the inferences more ‘robust’.

Also, the study argues against the perspective of a connection between the concepts of inter-company harmony, and the strength and balance of mutual resource dependencies (i.e. Perspective I). The inference is based on a case study of the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen, in which it is found that inter-company harmony prevails, although the dyad concurrently is characterised by relatively strong, imbalanced mutual resource dependencies. Thus, the inferences do not comply with the proposition stating that inter-company harmony results from weak and balanced mutual resource dependencies.

Chapter 9 Conclusion and Implications

Based on the identification of two notable but conflicting perspectives in the prevalent marketing literature, this study has set out to establish a more unequivocal understanding of the causes of inter-company harmony. The two perspectives are:

- I. Inter-company harmony is conditioned by the strength and balance of mutual resource dependencies
- II. Inter-company harmony is conditioned by the efficiency and equity of daily interactions

Empirical validation of the perspectives has been sought via case studies of three dyads operating in the Danish grocery industry (i.e. the dyads of E-retailer Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen, Wholesaler Supergros/Producer-Wholesaler Gasa Nordgrønt, and Retailer RED/Producer ONE). That is, the dyads have been investigated in order to validate the following propositions (or criteria) related to the two perspectives:

Perspective	Criteria for support of the perspective
I. Inter-company harmony conditioned by the strength and balance of mutual resource dependencies	<ul style="list-style-type: none"> • Compared to period t0; dyads are harmonious, and mutual resource dependencies are weaker and more balanced in period t1 or • Compared to period t0; dyads are <i>disharmonious</i>, and mutual resource dependencies are stronger and more unbalanced in period t1
II. Inter-company harmony conditioned by the efficiency and equity of daily interactions	<ul style="list-style-type: none"> • Inter-company harmony is at hand concurrent with daily interactions in dyads being efficient and equitable or • Inter-company <i>disharmony</i> is at hand concurrent with daily interactions in dyads being inefficient and/or iniquitous

In this chapter, this study's empirical findings are reviewed (section 9.1). Additionally the theoretical implications of the findings are discussed (section 9.2). Based on this, section 9.3

outlines recommendations for future research. Finally, the managerial implications of this study's findings are discussed in section 9.4.

9.1 A review of empirical findings

Overall, this study finds strong empirical support for the perspective advocating that inter-company harmony results from efficient and equitous daily interactions. Furthermore, the study dismisses the perspective that inter-company harmony is conditioned by weak and balanced mutual resource dependencies. The findings are elaborated upon in the following sub-sections

9.1.1 Support for Perspective II

This study provides strong empirical support for Perspective II. The inference is a result of three case studies, which all support propositions related to the perspective:

In the case of the **dyad E-retailer Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen**, the study finds support for the proposition that inter-company harmony exists in dyads when daily interactions are efficient and equitous.

Thus inter-company harmony is inferred in the dyad, as both companies are happy about working with one another. Producer Lars Skytte Jensen is pleased with Aarstiderne because of the E-retailer's explicit focus on propagation and sales of organic groceries in Denmark. Also, it pleases the producer that Aarstiderne is punctual concerning payments, and because of Aarstiderne's interest in developing close and long-term relations with him. On the other hand, Aarstiderne is pleased working with Producer Lars Skytte Jensen, as interactions with the producer are consistent with a strategy of cultivating trade with independent organic farmers. Additionally, Lars Skytte Jensen's ability to adjust his routines for trade with those of Aarstiderne pleases the E-retailer.

The study also finds that daily interactions in the dyad are efficient and equitous. Accordingly, Producer Lars Skytte Jensen views emission of orders, product shipments, and payments to be expeditious and inexpensive. Likewise, Aarstiderne views order handling and subsequent product deliveries as expeditious and inexpensive. Consequently, efficiency in daily interactions is inferred.

As to the equity, the companies find that both companies contribute to the maintenance of a steady product flow, and that pricing of Producer Lars Skytte Jensen products is fair.

In the case study of the **dyad Wholesaler Supergros/Producer-Wholesaler Gasa Nordgrønt**, the study supports the proposition that inter-company *disharmony* exists in dyads where daily interactions are inefficient and/or iniquitous.

To explain, *disharmony* is inferred to exist in the dyad, as Gasa Nordgrønt on an overall level is unhappy about working with Supergros. The company's unhappiness is caused by Supergros not being able to engage in long-term planning and sales of organic vegetables.

In addition, daily interactions are inferred as inefficient and iniquitous. Hence, Gasa Nordgrønt views the dyad's flow of products as slow and costly (i.e. inefficient) due to Supergros' lacking ability to make commitments about purchases on a weekly basis, and, in relation to this, Supergros' lacking ability to ensure standardised promotion of products in the shop tie. Gasa Nordgrønt moreover holds the view that pricing of its products does not match production costs. Based hereon, iniquity is claimed.

In the case study of the **dyad Retailer RED/Producer ONE**, the study finds support for the proposition that inter-company *disharmony* exists in dyads when daily interactions are inefficient and/or iniquitous.

To elaborate, inter-company *disharmony* prevails, as Producer ONE overall is unhappy about working with Retailer RED. Specifically, the producer is unhappy about inter-company exchanges being based on pricy and 'unverified' promotion activities.

Additionally, daily interactions are inferred as efficient but iniquitous. Hence both companies state that inter-company organisational structures allow for expeditious and low cost product flows, as well as expeditious and inexpensive promotion of products in the retailer's shops. In turn, they are inferred as efficient. As to the iniquity, Producer ONE finds that the cost of promoting products in Retailer RED's shops do not reflect the associated benefits.

9.1.2 Dismissal of Perspective I

This study finds no empirical support for Perspective I. The inference is a result of a case study of the dyad Aarstiderne/Producer Lars Skytte Jensen, which does not support any of the propositions put forward. Thus, it is found that inter-company harmony prevails in the dyad even though related mutual resource dependencies are (comparable) strong and imbalanced. Hereby, the inference contradicts the proposition of inter-company harmony being a result of weak and balanced mutual resource dependencies. In effect, the perspective is dismissed on grounds of falsification.

To elaborate, the study infers that inter-company harmony is at hand in the dyad as the companies are pleased working with one another (see above). It is also found that the strength *and* balance of mutual resource is more in favour of Aarstiderne at present than it was in 2001-2. That is:

- Producer Lars Skytte Jensen is inferred as moderately/strongly resource dependent on Aarstiderne in 2001-2, while strongly resource dependent at present.
- Aarstiderne is inferred as weakly/moderately resource dependent on Lars Skytte Jensen in both periods in time.

Here, the increase in Lars Skytte Jensen's resource dependencies is mainly the result of Aarstiderne's direct marketing capabilities, as well as the enhanced visibility the producer's products receive in the dyad at present.

The lack of change in Aarstiderne's resource dependencies is mainly the result of the E-retailer having many alternative sources for exchanges with Producer Lars Skytte Jensen in both periods in time, and, the producer possessing only one important *and* scarce resource (i.e. the resource *production know-how* in 2001-2, and the resource *communication skills* at present).

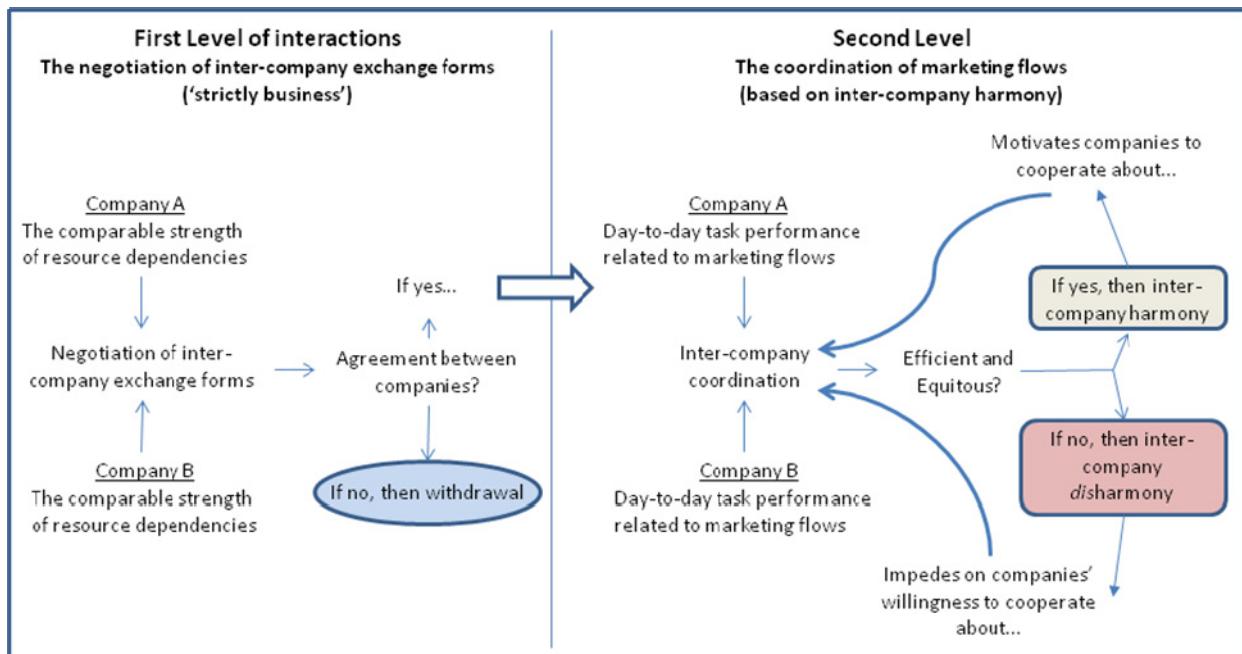
9.2 Theoretical Implications

In Chapter 1, inter-company harmony is described as an important dimension for the enhancement of cooperative sentiments in business markets. By constituting a positive affective state, it fosters an orientation that reflects a spirit of willingness to cooperate between companies. In effect, it

motivates companies to commit and adapt the resources, which are necessary to attain goals of mutual interest.

This study's inferences permit a clearer description of the effects of inter-company harmony upon interacting companies. Inspired by Hultman (1991), Figure 9.1 illustrates two levels of interactions. Here, the first level aims at deciding the 'what and how' of exchanges (i.e. inter-company exchange forms), while the second level aims at carrying out agreed upon exchanges as efficiently as possible (i.e. inter-company coordination of marketing flows).

Figure 9.1 'Positioning' the concept of inter-company harmony in the context of interacting companies



To elaborate, *the first level of interactions* concerns negotiations of the forms of inter-company exchange between two companies (cf. Figure 9.1). As explained in Chapter 2, companies negotiate to come to terms on exchanges, as well as on adequate economic and logistical structures for these. The comparable strength of resource dependencies decides the degree, to which individual companies are in a position to enforce their terms of trade. If 'more' resource dependent companies are to have 'access' to exchanges, then they will need to abide by the wishes of 'less' resource dependent companies.

Two outcomes are possible. One is that the companies fail to come to an agreement. The demands of ‘less’ dependent companies may be too harsh or may exceed common practices in business markets. The companies will then withdraw from the negotiations and seek alternative sources for exchanges. The other possible outcome is that the companies agree with one another, allowing commencement of exchanges.

In accordance with this study’s inferences, interactions on the first level are ‘strictly business’. Companies negotiate business opportunities with one another, and they take note of why some of these end successfully and others do not. In both cases, they are conducted in an atmosphere characterised by reasoning rather than sentiments. That is, companies acknowledge when counterparts turn down business deals on grounds of, for example lack of profitability, rather than developing negative sentiments towards them.

The *second level of interactions* concerns the coordination of marketing flows between companies in daily work (cf. Figure 9.1). The efficiency and equity of these interactions are causes of the occurrence of inter-company harmony (or disharmony), which in turn affects companies’ willingness to continue to cooperate about the coordination of marketing flows.

To elaborate, inter-company coordination in daily work of marketing flows brings efficiency in exchanges between two companies. Thus, waste and duplication in the companies’ efforts to carry out the exchanges occur in case they do not coordinate handling of the marketing flows with each other.

Based hereupon, a state of harmony develops in dyads when the companies perceive that their handling of tasks associated with the marketing flows is successfully coordinated with those of the trading partner, thus making exchanges efficient. In the event that the companies perceive that exchanges are not a result of successful coordination, then inter-company *disharmony* is at hand. In such cases overall tensions and frustrations characterise the dyads, as the companies perceive that exchanges are slow and/or costly (i.e. inefficient).

In the event of companies experiencing difficulties in performing marketing flows, they can turn to one another for assistance, provided that such is reciprocated over time (i.e. equity exists). In this

way, equity in daily interactions serves as a lower-bound constraint on the efficiency of exchanges. That is, it becomes possible for exchanges to be carried out efficiently despite of ‘irregularities’ in companies’ ability to perform.

Consequently, inter-company harmony develops in dyads when participating companies find that counterparts reciprocate ‘acts of assistance’. The companies thus perceive that they over time take upon themselves a fair share of the ‘costs and benefits’, which make possible the carrying out of efficient exchanges. Inter-company *disharmony* is at hand, however, when the companies perceive that their ‘acts of assistance’ are not reciprocated by counterparts. That is, the disharmony develops because the companies perceive that they ‘foot’ too much of the costs involved in maintaining efficiency in exchanges.

As described in Chapter 2, inter-company harmony generates a willingness to cooperate between counterparts. On the other hand inter-company *disharmony* impedes companies’ willingness to cooperate.

Based hereupon, efficient and equitous daily interactions in dyads induce participating companies to continue to cooperate in making exchanges efficient. Thereby they enhance the possibility of the companies wanting to allocate resources (e.g. labour, money and time) to the joint handling of marketing flows. Thus mutually enhancing interactions exist between efficient and equitous daily interactions on the one hand and inter-company harmony on the other.

Contrarily, inter-company *disharmony* caused by inefficiency and/or iniquity in daily interactions, is likely to impede the willingness of the companies to invest the resources, which are necessary for efficient exchanges. Slow and costly exchanges and/or the lack of reciprocity in dyads thus contribute to the companies developing negative sentiments for each other, whereby they are likely to quarrel rather than wanting to cooperate about coordinating the marketing flows.

9.3 Recommendations for future research

Based on sections 9.1-9.2, two aspects appear to represent profitable areas of further study. The first that relates to this study’s findings calls for more specific investigation of the separate effects of the

efficiency and the equity of daily interactions, upon inter-company harmony (i.e. section 9.3.1). The second area relates to the investigation of the concept of inter-company harmony in a dynamic context, particularly the degree, to which inter-company harmony (or disharmony) affects mutual resources dependencies in dyads (i.e. section 9.3.2).

9.3.1 Further investigation of the causes of inter-company harmony

As outlined, the case study of the dyad Retailer RED/ Producer ONE supports the proposition that inter-company disharmony exists in dyads when daily interactions are inefficient and/or iniquitous. To be exact, the case study reveals that inter-company *disharmony* prevails in the dyad, and that daily interactions are efficient and *iniquitous*.

Seeing that the daily interactions in the dyad are characterised by efficiency at same time as the dyad is in a state of disharmony, the case study suggests the absence of a link between these concepts. Instead, it suggests a link between the concepts of inter-company harmony, and the ‘equity of daily interactions’. In support of this, the case study of the dyad Aarstiderne/Lars Skytte Jensen finds inter-company harmony to prevail concurrently with equity in daily interactions. Also, the case study of the dyad Supergros/Gasa Nordgrønt finds disharmony and iniquitous daily interactions to exist simultaneously.

In order to develop a yet clearer understanding of the causes of harmony in dyads, this study recommends specific investigation of the separate effects of the efficiency and the equity of daily interactions upon inter-company harmony.

9.3.2 Investigation of the effects of inter-company harmony upon mutual resource dependencies

As illustrated in Figure 9.1, mutual resource dependencies determine the exchange forms in dyads. Less dependent companies thus control the content of exchange forms, as they are in a position to reward counterparts with resources important for operating in business markets, or, alternatively, to punish them by withdrawing the resources. As also illustrated, it is in the light of negotiated exchange forms that inter-company harmony (or disharmony) develops in dyads.

By having outlined an *indirect* link between mutual resource dependencies in dyads and inter-company harmony, this study finds that additional research is required to clarify a possible ‘opposite’ and more direct link between the two concepts:

As described, this study finds that inter-company harmony has a positive effect on the ability of companies to coordinate marketing flows in dyads (i.e. to make exchanges efficient). In this light, it becomes possible that inter-company harmony is the cause of an increase in the *strength* of related mutual resource dependencies over time. By enabling efficient exchanges, inter-company harmony thus may itself be considered an important (and scarce) resource by related companies.

Analogously, it renders possible that inter-company *disharmony* causes the strength of mutual resource dependencies to decrease in dyads. Through its negative effect on the ability of companies to carry out efficient exchanges, companies will come to perceive each other’s resources as of less value for survival in business markets.

9.4 Managerial implications

As argued, inter-company harmony promotes enhanced performances in business markets. By constituting a positive affective state, it stimulates a spirit of willingness to cooperate between companies. Hereby, it makes it possible for companies to jointly seek and attain goals of mutual value that otherwise would not have been achievable.

With this background the current study identifies certain strategic and managerial implications that need to be discussed.

One such aspect concerns how companies *attain* inter-company harmony in dyads. It seems clear that companies that are part of disharmonious dyads need to revise the way in which they interact in daily life. Thus, companies will need to put greater emphasis on communicating ‘why and how’ current coordination of marketing flows are inefficient and/or iniquitous, and based on this, to develop alternative approaches that may eradicate the inefficiencies/iniquitous in daily interactions.

It is important that companies are equally implicated in developing those new approaches. One obvious reason is that this enables a more thorough investigation of annoyances encountered in daily interactions. Another reason lies in the signalling effect. By investing labour, money and time in the development of the approaches, each company thus signals willingness to be ‘part of the solution, rather than the problem’. In turn, their actions and behaviours can form the basis of future norms for reciprocation in the dyads.

A second implication concerns how companies *maintain* inter-company harmony in dyads. Obviously, companies should continue working by current standards of efficiency and equity in daily interactions when inter-company harmony is at hand. However, they also need to beware of complacency and passivity. As argued in section 2.1.2, too little confrontation may cause companies to ‘rest on their laurels’ and hereby overlook opportunities for improving existing interactions. In such cases daily interactions are definable as inefficient and/or iniquitous because it is possible to replace them with new and better ones.

To maintain inter-company harmony, companies thus need to assess (or challenge) the value of existing interactions on a continuous basis. One way to do this is by repeatedly comparing daily interactions in dyads to those widely considered as an industry benchmark (or best practice). Hereby, related companies win considerable insight into the degree, to which interactions in the dyads remain efficient and equitous.

A final implication relates to episodes, where dyads experience *increased risk* due to, for example, recessions in business markets. In this case, inter-company harmony is likely to be the result of the equity, rather than the efficiency of daily interactions. Related economic shortcomings may force companies to sideline their quests for expeditious and low cost interactions and instead, increasingly rely on ‘acts of assistance’ when carrying out exchanges (i.e. section 2.4.3).

With this in mind, inter-company *disharmony* may result in episodes of increased risk due to (economically-restrained) companies being unable to conform to norms of reciprocation in dyads. That is, they may find it difficult to return acts of assistance at all, or within normal time frames. To counteract related frustrations and tensions, it is essential that companies communicate ‘why and how’ they are unable to take part in covering certain costs related to the handling of marketing

flows, and how they are able to make up for this - for example by taking upon themselves other costs. Hereby the dyad develops new norms of reciprocity with increased capability of handling risks.

Appendix 1

Interview guide:

1. Baggrundsinformation

1. Navn
2. Stilling

2. Handel i kategorien økologisk frugt- og grønt (ØFG)

1. Hvornår er I startet med handel af økologiske frugt- og grønt (ØFG)?
2. Bevæggrunde for start?
3. Sortiment?

3. Effektivitet

1. Hvem afsætter I til i kategorien?
2. Koordinering af arbejdsopgaver - Kan I beskrive den daglige koordinering af arbejdsopgaver ved samhandel med nogle af jeres aftagere (hvordan koordineres arbejdsopgaver ved samhandel)?
3. Hvilke ting lægger I vægt på ved koordinering af arbejdsmråder? Hvorfor?
4. Hvilke ting synes I leverandørerne/aftagerne lægger vægt på ved koordinering af arbejdsmråder? Hvorfor?
5. På denne baggrund – hvordan vil I beskrive effektiviteten (distribution, økonomi, markedsføringsmæssigt) af samhandel via den daglige koordinering af arbejdsopgaver (god, neutral, dårlig)? Hvorfor?
6. Domænekonsensus - Kan I beskrive den daglige allokering af ansvarsområder med nogle af jeres aftagere (hvem er ansvarlig for hvad ved samhandel)?
7. Hvilke ting lægger I vægt på ved allokering af ansvarsområder? Hvorfor?

8. Hvilke ting synes I leverandørerne/aftagerne lægger vægt på ved allokering af ansvarsområder? Hvorfor?
9. På denne baggrund – hvordan vil I beskrive effektiviteten af samhandel via den daglige allokering af ansvarsområder? Hvorfor?

10. Ideologisk konsensus - Kan I beskrive måden hvorpå det 'økologiske-koncept' bliver varetaget via samhandel med nogle af jeres aftagere?
11. Hvilke ting lægger I vægt på i forbindelse hermed? Hvorfor?
12. Hvilke ting synes I leverandørerne/aftagerne lægger vægt på i forbindelse hermed? Hvorfor?
13. På denne baggrund – hvordan vil I beskrive effektiviteten af samhandel ud fra måden det økologiske koncept bliver varetaget? Hvorfor?

4. Vigtige ressourcer

1. Hvilke ressourcer ser du besiddet af jer af betydning i ØFG? Hvorfor?
2. På hvilke områder giver jeres produkter kunderne en merværdi? Hvorfor?
3. ...eller tilfører jeres virksomhed en større omsætning/nedbringning af omkostninger? Hvorfor?
4. På hvilke områder er jeres produkter/sortiment forskellig/differentierer sig fra konkurrenters? Hvorfor?
5. Er jeres sortiment let at efterligne for jeres konkurrenter? Hvorfor?
6. Findes der erstatninger for sortiment/produkter? Hvorfor?

7. Hvilke ressourcer ser du besiddet af jeres konkurrenter af betydning i ØFG? Hvorfor?
8. På hvilke områder giver konkurrenter deres kunder en værdi i kategorien Hvorfor?
9. På hvilke områder er konkurrenters produkter/sortiment forskellig fra jeres? Hvorfor?
10. På hvilke områder er konkurrenters produkter/sortiment svær at efterligne? Hvorfor?
11. Findes der erstatninger for deres sortiment/produkter? Hvorfor?

12. Hvilke ressourcer ser du besiddet af jeres aftagere af betydning for kategorien? Hvorfor?
13. På hvilke områder giver de enkelte aftagere jeres produkter en værdi? Hvorfor?

14. På hvilke områder er de enkelte aftageres kunnen forskellig fra hinanden? Hvorfor?
15. Findes der erstatninger for aftagernes kunnen? Hvorfor?

5. Koncentration af vigtige ressourcer og økonomi

(ressource koncentration)

1. Givet vigtige ressourcer, hvor koncentreret synes I jeres er (mange/få der har samme kunnen)? hvorfor
2. Givet vigtige ressourcer, hvor koncentreret synes I konkurrenternes er? Hvorfor?
3. Givet vigtige ressourcer, hvor koncentreret synes I aftagernes er? Hvorfor?

(Økonomi)

1. Kender du jeres omsætning i kategorien ØFG?
2. Kender du jeres markedsandel på det danske marked i kategorien?
3. Ser I mulighed for at udvide antallet af aftagere? I tilfælde af nej – hvorfor? I tilfælde af ja – har I nogle planer om at udvide antallet af aftagere?
4. Har I nogen politik for, hvor stor en andel af den samlede omsætning de enkelte aftagere må stå for i kategorien?
5. I tilfælde af ja – findes der på nuværende tidspunkt undtagelser? Hvorfor?
6. I tilfælde af ja – hvilke virksomheder har større andele? Hvorfor?
7. I tilfælde af nej – hvilke virksomheder aftager for den største omsætning i ØFG? Hvorfor?
8. Samlet – kan du nævne aftagernes del af jeres omsætnings i kategorien?
9. I tilfælde af nej – prøv med ”indsætning af lille-mellem-stor omsætningsandele”

6. Equity

(formen af samarbejde – og fairness)

1. Givet koordinering af arbejdsopgaver, hvordan er forholdene for samhandel (sammenlignet med 'normer'/præcedens/fortilfælde)? Hvorfor?
2. Givet allokering af arbejdsområder, hvordan er forholdene for samhandel? Hvorfor?
3. Givet måden hvorpå det økologiske koncept bliver varetaget ved samhandel, hvordan er forholdene for samhandel? Hvorfor?

7. Faktorerne påvirkning af hinanden

(Ressourcernes påvirkning på samarbejdet)

1. Via tilbageblik i tiden, hvordan har parternes besiddelse af ressourcer påvirket samhandelen i det daglige i henhold
 - Koordinering af arbejdsopgaver?
 - Hvad har det betydet for effektivisering? Hvorfor?
 - Hvad har det betydet for formen (normer/præcedens/fortilfælde)? Hvorfor?
 - Allokering af arbejdsområder?
 - Hvad har det betydet for effektivisering? Hvorfor?
 - Hvad har det betydet for formen (normer/præcedens/fortilfælde)? Hvorfor?
 - Måden hvorpå det økologiske koncept bliver varetaget?
 - Hvad har det betydet for effektivisering? Hvorfor?
 - Hvad har det betydet for formen (normer/præcedens/fortilfælde)? Hvorfor?

(samarbejdets påvirkning på ressourcer)

2. Omvendt – via tilbageblik i tiden, hvordan har den gældende effektivisering og form af samhandel betydet for
 - Udviklingen af jeres vigtige ressourcer? Hvorfor?
 - ...koncentrationen af disse? Hvorfor?
 - Udviklingen af aftagernes ressourcer? Hvorfor?
 - ...koncentrationen af disse? Hvorfor?

- Udviklingen af konkurrenternes ressourcer? Hvorfor?
- ...koncentrationen af disse? Hvorfor?

8. Kontraktforhandlinger

1. Hvilken rolle spiller disse årsagssammenhænge (fundet i 8+9) ved forhandling af kontrakter med leverandører (positiv, ingen rolle, negativ)? Hvorfor?

9. Fremtidig samhandel

1. Givet 9, hvordan ser I fremtidig samhandel udvikle sig med leverandører (koordinering af arbejdsopgaver, arbejdsmråder, varetagning af økologisk koncept)? Hvorfor?

Appendix 2

Interview guide (Weber, 2001):

1. Indledende spørgsmål (baggrund):

1. Navn
2. Stilling
3. Redegørelse for virksomhedens produktsortiment indenfor kategorien
4. Redegørelse for hvordan virksomheden organiseres omkring samhandel med producent/detaillist (KAM, Indkøbsfunktion – Hvordan??)
5. indkøbs/salgsfunktion

2. ECR status

Sortiment – (Effektivitet og profit)

1. Samarbejder i omkring definering af sortiment indenfor konfektion? (producent/Detaillist) Hvordan?
2. Deling af info?/deling af strategi?...i henhold til kunder
3. Produkt pris/kvalitet
4. Antal produkter indenfor kategori

Promotion

5. Samarbejder i omkring salg og markedsføring indenfor varekategorien konfektion med producenter/detaillist? - hvordan? (hyldeplads, private labels...)
6. salgsudvikling gennem samlet promovering i henhold til slutkunde
7. reducering af omkostninger gennem rationalisering af promovering
8. nedbringning af spekulativ indkøb
9. kampagner/tilbud/sæsonudsving

Produktudvikling

10. Produktintroduktioner; hvor mange introduktioner har i ca. om året?
11. reelle innovationer
12. mindre forbedringer
13. Samarbejder i omkring udvikling af produkter/introducering af nye produkter med modpart?
Hvordan?
14. nye produkter
15. udvikling af nye produkter
16. udvikling og produktion af private labels
17. Hvilke områder satser i typisk på indenfor produktudvikling i kategorien? (estimeret salg, emballage, pris, kvalitet)

Værktøjer til samarbejdet

18. Hvilke ressourcer bidrager i med ved et eventuelt samarbejde?/Projekter? Hvordan?
19. IT-systemer
20. Produktionsapparat
21. Viden
22. Organisatorisk
23. Distribution

3. Ressourcestatus

1. Hvem afsætter/indkøber i til/af indenfor kategorien?
2. Ser i mulighed for afsætning/indkøb til/af andre virksomheder end de nævnte på det danske marked/nordiske marked?
3. I tilfælde af ja, har nogle planer om at udvide jeres afsætning/indkøb indenfor kategorien?
Hvorfor?
4. Kan du nævne barrierer for en sådan udvidelse?
5. I tilfælde af et nej i spørgsmål 2, hvorfor?

Detaillister

6. Har i private labels (handelsmærker) indenfor kategorien?
7. I tilfælde af ja, kender du disse markedsandel på det danske marked i kategorien?
8. Kender du disse markedsandele i kategorien i jeres butikker?

Producenter

9. Kender du virksomhedens markedsandel på det danske marked for kategorien? Hvis ikke, kan du give et tilnærmet estimat?
10. I forhold til jeres nærmeste konkurrenter, hvor stor er jeres markedsandel? (med procentsats på konkurrenters markedsandel)
11. Kender du jeres markedsandel hos en eller flere af følgende detaillister; FDB, DS og Supergros? (med procentsats)
12. Hvor stor en procentdel udgør jeres markedsandel hos disse i forhold til jeres samlede markedsandel?

(Begge)

13. Har i nogen politik for, hvor stor en andel af den samlede omsætning de enkelte samarbejdspartnere levering/aftagning af produkter i kategorien må udgøre? Hvorfor?
14. I tilfælde af nej, hvilke virksomheder leverer/aftager for den største omsætning i jeres virksomhed i kategorien? Hvorfor?
15. Kan du angive deres andel i procent af den samlede omsætning i kategorien?
16. I tilfælde af ja i spørgsmål 13, findes der på nuværende tidspunkt undtagelser i kategorien?
17. I tilfælde af ja, hvilke virksomheder har større andele? Hvorfor?
18. Har planer for en nedsættelse af deres omsætningsandele i kategorien? Hvorfor?
19. Kan du nævne virksomhedernes omsætningsandele i kategorien hos jer?

Kompetencer og ressourcer

Ressourcer

20. Hvilke ressourcer ser du besiddet af jer af betydning for kategorien? Hvorfor?
21. Hvilke ressourcer ser du besiddet af jeres horisontale konkurrenter af betydning for kategorien? Hvorfor?
22. Hvilke ressourcer ser du besiddet af jeres vertikale samarbejdspartnere af betydning for kategorien? Hvorfor?
23. Ser du jeres rolle i forsyningskæden give jer adgang/tilgang af visse betydningsfulde ressourcer i kategorien? Hvorfor?
24. Ser du jeres vertikale samarbejdspartneres rolle i forsyningskæden give dem adgang/tilgang af visse betydningsfulde ressourcer i kategorien? Hvorfor?
25. Kan du beskrive hvilke af jeres ressourcer vertikale samarbejdspartnere gøre brug af? (Hvorfor?)

Kernekompetencer - Tre-trins plan (PLAN A)

26. Opererer i med kernekompentencebegrebet, eksempelvis ved udformning af mål, strategier etc.?
27. Hvordan definerer i en kernekompentence? Hvorfor?
28. Ses der specifikt på varekategorien konfekture, hvor ser du jeres kernekompentencer ligge?
29. Kan du uddybe hvorfor netop disse er kernekompentencer for jer i kategorien? (helst i henhold til værdi, heterogenitet, imiterbarhed og substituerbarhed)
30. Satser i på opbygning af nye kernekompentencer indenfor kategorien? Hvilke? Og hvorfor?
31. Hvis nej, hvorfor ikke?
32. På hvilke områder synes i kategorien giver jeres kunder en værdi? Hvorfor?
33. ...eller tilfører virksomheden en profit/nedbringning af omkostninger? Hvorfor?
34. Kan du nævne andre faktorer forbundet med kategorien, der fremmer dennes værdi?
Hvorfor?
35. På hvilke områder synes kategorien at differentiere sig fra konkurrentens? Hvorfor?
36. Kan du nævne andre faktorer forbundet med kategorien, der differentiere denne? Hvorfor?
37. Ser i kategorien som let imiterbar? Hvorfor?

38. Kan du nævne andre faktorer forbundet med kategorien, der gør den svært imiterbar?

Hvorfor?

39. Synes kategorien at kunne substitueres af konkurrerende produkter? Hvorfor?

40. Kan du nævne andre faktorer forbundet med kategorien, der gør den svært substituerbar?

Hvorfor?

41. (Spørg til det enkelte produkt) Hvilke faktorer lægges vægt på i fremstilling af produkterne indenfor kategorien (kvalitet, omkostninger, brand, kundeloyalitet (promovering))?

Hvorfor?

42. (Spørg til varesortiment, eventuelt private labels) Hvilke faktorer lægges vægt på ved udvælgning af sortiment indenfor kategorien(kvalitet, omkostninger, brand)? Hvorfor?

43. Hvilke faktorer lægges vægt på ved fremstilling af private labels (kvalitet, omkostninger, promovering)?

44. (Distributionssystemer) Hvilke faktorer lægges vægt på ved distribution af kategorien (omkostninger, miljø, leveringspræcision i henhold til kundekrav)? Hvorfor?

45. Hvilke kernekompentence ser du konkurrerende horisontale virksomheder besidde forhold til jer i kategorien? Hvorfor?

46. Hvilke kernekompentence føler du jeres vertikale samarbejdspartnere besidder i kategorien?
Hvorfor?

47. (vertikale virksomheder) Er det kernekompentence i prøver at komplementere (uddyb: er det kernekompentence i prøver at hjælpe på vej ved at forme jeres egne derefter)? Hvorfor?
Hvordan?

48. (vertikale virksomheder) Prøver i at opnå samme kernekompentence som dem? Hvorfor?
Hvorledes?

4. Category Captain

...vende tilbage til ECR, projekter omkring effektiviseringer...(sortiment, promovering og produktudvikling)

1. Ved samhandel, i hvor stor en grad er der tale om en integrering af ansvaret indenfor kategori mellem indkøbs- og salgsfunktion (køber/sælgerforhold, foretrukne forsørger, forretningskonsulent, partnerskab...med parter?)? Hvorfor?
 - Sortiment
 - Promovering
 - Produktudvikling

2. Har i nogle projekter kørende...?
 - Sortiment
 - Promovering
 - Produktudvikling
 - I tilfælde af ja, hvordan føler du de har fungeret (barrierer og muligheder)? Hvorfor?
 - I tilfælde af nej, hvorfor?

3. Ser i der er basis for udvidelse af samarbejdet indenfor kategorien?
 - I tilfælde af ja, hvor? Hvorfor?
 - I tilfælde af nej, hvorfor?

4. Kan man definere en slags styrmand for disse projekter?
 - I tilfælde ja – hvorfor er disse/denne virksomhed styrmand? (Hvordan udspiller det sig ved samarbejdet? –roller)
 - I tilfælde af nej, hvorfor? – hvordan udspiller samarbejdet sig så? (roller)

5. Forhandling af kontrakter og det videre samarbejde

1. Kan du give en beskrivelse for virksomhedens organisering af produkt- og informationsflowet for kategorien (fra producent til slutkunde)? (vis figur 5)
2. Hvilke ansvarsområder tager i hånd om i kanalen?
3. Kan du give en kort beskrivelse af hvorledes i forhandler jer på plads med producenter/detaillister angående ansvarsområder? (jf. aftaler/kontrakter)
4. Hvilke mål stilles typisk op til forhandlingerne/hvilke faktorer lægges der vægt på?
Hvorfor?

5. I hvor stor en grad dækkes jeres krav? Hvorfor?
6. Har i visse minimums krav der skal opfyldes? (omkostninger, promovering mm.)
7. Set generelt, føler i at en enighed mellem parterne opnås efter forhandlingerne/udarbejdelse af kontrakter? Hvorfor?
8. Hvilke punkter omfattes enigheden generelt?
9. Hvilke punkter omfattes enigheden ikke? (generelt)

Appendix 3

Interview with Aarstiderne

Barritskov, d. -2004

R2: Respondent 2 = Per Stilling

R1: Respondent 1 = Anette Hartvig Larsen

Jeg vil starte med at bede om jeres navn, jeres stilling og så vil jeg bede jer fortælle hvor længe I har været her?

R2: Per Stilling, jeg er indkøber, og jeg har været ansat i 3 år og 9 måneder.

R1: ... og jeg hedder Annette Hartvig Larsen, og jeg er administrerende direktør. Jeg har været her i 2 år.

Kan I fortælle mig lidt om jeres mission eller vision med Aarstiderne?

R1: Det startede jo med et ønske fra de to grundlæggere, Thomas Hartung og Søren Ejlersen, om faktisk selv.. eller de havde en utilfredshed med, at der ikke var kvalitet nok i det økologiske frugt og grønt man kunne få. Og så tænkte de, at så må man jo selv gøre noget ved det. Så startede Thomas en grønsagshave her ovre på Barritskov - og fik efterfølgende 100 familier til at investere i 3 måneders forudbetaling - for at få forretningen i gang. Og samtidig startede Søren ovre på Sjælland en køkkenhave op. Og også en restaurant, som han selv drev. Han er kok. Og så mødte de to hinanden, og slog deres forretninger sammen, hvilket betød skabelsen af Aarstiderne i 1999. Derfra gik det bare enormt hurtigt. Men det er sådan set et ønske om, at det skal kunne være muligt at kunne få friske økologiske frugt og grøntsager i Danmark. Landbruget er blevet så industrialiseret, så man helt har glemt glæden ved at lave noget god mad.

Gennem jeres tidligere Indkøbschef Nicolai Nielsen fik jeg et indblik i jeres sortiment i kategorien økologisk frugt og grønt. Det virker meget bredt. Er der nogle produkter i kategorien I med vilje har fravalgt?

R1: Hvis vi kun snakker økologisk frugt og grønt - jamen så er der jo ingen grænser.

R2: Der er absolut ingen grænser.

R1: Ja og dog, det kan godt være der er nogle produkter, hvor vi siger, at der simpelthen er for lang transport på.

R2: jo, og der findes jo typer af grøntsager, som man dyrker i troperne, som er totalt ukendte, og måske dermed også helt er uden for danskernes smag. Men derudover så vil jeg sige, at et af formålene med det her er, at synliggøre den diversitet der er inden for økologisk frugt og grønt. Men der er selvfølgelig nogle særlige hensyn at tage så som transporten og sådan.

Gennem Nicolai fik jeg også et indblik i jeres avlere/leverandører. Jeg har prøvet at skitsere dem op her (Viser figur 1+2 med leverandører). Jeg har også prøvet at skitsere nogle af jeres konkurrenter op. Har jeg umiddelbart glemt nogen?

R1: Spørgsmålet er måske mere, hvis vi har en konkurrent, om det mere er nogle, der leverer direkte til private. Det kunne være Skagen Foods, men de er jo ikke økologiske, så der adskiller vi os jo væsentligt.

R2: Ligesom vi har en primær forretning, som hedder frugt og grønt, så har de en primær forretning, der hedder fisk. Men, hvad skal man sige, de har bygget en fiskeforretning op, på samme måde som vi har bygget en frugt og grønt forretning op.

Hvad med Coop Danmark, de er vel store indenfor økologisk frugt og grønt...?

R1: Der er jo en væsentlig forskel i det Coop de gør og så det vi gør. Det vi gør det er jo at vi leverer direkte hjem til trappestenen. I Coop Danmark, der skal man stadig ind i butikken for at få det man køber på nettet. Hvorimod, Skagen Food gør det samme som os. Altså at man bestiller via nettet, og man får det leveret hjem på trappestenen.

Selvom de ikke leverer samme kategori som jer...?

R2: Ja

R1: Men de leverer også noget frugt og grønt...

Ok, hvis I kigger på nogle af jeres leverandører, kan I så forsøge at beskrive hvordan I fordeler arbejdsopgaverne mellem jer og dem ved samhandel?

R2: Altså en helt generel beskrivelse er, at leverandørerne er fantastisk dygtige til at lave nogle grøntsager, altså til at være primære producenter, og det prøver vi i videst muligt omfang at give dem fred til. Og så alt hvad der hedder logistik, det er den opgave som vi påtager os. På denne måde kan de koncentrere sig om at lave så gode grøntsager, som man overhovedet kan. Og det er sådan den generelle måde vi gør det på.

Hvordan foregår bestilling af varer, eller distributionen af varer mellem jer – altså den daglige 'trummerum'?

R2: Den daglige trummerum...det er, at der dels er lavet en årsplan, med den enkelte producent omkring hvad vi forventer at aftage. Da det er frugt og grønt vi handler med, ja så har vejret sin indflydelse. Man kan jo planlægge nok så godt, men hvis vor herre ikke vil lade solen skinne, så bliver varerne jo forsinkelte. I den daglige trummerum, der er det sådan, at producenten tilmelder sine varer hertil når de er klar, og så sidder jeg og ser hvad vi har. Derfra ser jeg hvad vi kan bruge i vores kasser – og planlægger kassernes indhold mm.

Hvor lang reaktionstid har leverandørerne?

R2: Ja men det er sådan, at de skal tilmelde mandag morgen klokken 6, og det gælder for varer der skal leveres den efterfølgende uge.

Har leverandørerne nogen garanti for, at når de tilmelder sig, at I kan aftage de pågældende varer...?

R2: De har ingen garanti for at vi aftager hele den mængde som de tilmelder.

Sørger leverandørerne selv for transport til jer?

R2: Nej, det var jo netop det jeg sagde før. Vi ønsker at give dem mest mulig fred så de kan blive dygtige håndværkere og producere nogle gode grøntsager. Så skal vi nok sørge for alt det der hedder logistik - det tager vi os af.

Så I har lastbiler som kommer ud og henter varerne hos jeres leverandører..?

R2: Ja. Vi har kontrakt med en vognmand, som kommer ud og henter varerne. Men det er os som rekvirerer vognmanden.

R1: Men det du siger, det er jo i forhold til de her 21% under kategorien 'andre' (figur 2).

Er der nogle, hvor I ikke er ude at hente varer hos?

R1: Ja, hos nogle af grossisterne...

R2: Dem henter vi dog til dels også selv. Det er mest brugt i grønsagsbranchen, at man handler AB lager.

Hvis vi kigger lidt nærmere på jeres krav til produkterne - hvordan sikrer I eksempelvis produkternes kvalitet?

R2: Det er faktisk noget af det mest komplicerede, når man har med frugt og grønt at gøre. Vi har opstillet nogle kvalitetskrav, som hver enkelt avler får tilsendt i forbindelse med årsplanen, som vi snakkede om før. Her gengiver vi ting, som vi har fået og snakket om. Der kan være tale om 3-5 produkter, hvor vi eksempelvis har vedhæftet specifikke krav det gældende år. Derudover, så er der jo nogle generelle kvalitetskrav, inden for økologisk frugt og grønt. Der er nogle EU handelslove, som man skal overholde i forbindelse med handel med frugt og grønt. Den måde vi sikrer os på er også, at vi har en kvalitativ indgangskontrol, når vi modtager varerne her. Det vil sige, at man rent fysisk tager nogle stikprøver, på de paller, som kommer ind i huset. Og vurderer herfra om de nu lever op til de kvalitetskrav, som vi nu har sat.

Kan I beskrive jeres kvalitetskrav til varerne?

R2: Pt. så er det udseende og friskheden. Smag er ikke noget vi har forholdt os til endnu. Men det er helt klart noget der vil komme hen ad vejen.

Hvorfor?

R2: Vi har alle endnu noget at lære i denne branche. Vi mangler stadig indsigt i eksempelvis om broccoli smager bedre ved brug af et slags frø fremfor et andet slags frø. Som Anette sagde før, så er det hele blevet til en industri, hvor det gælder om at få sparket en volumen i gennem systemet. Og der kan man sige, at vi fokuserer på andre ting. Vi har nogle specialsorter, som det kun er os der har. For eksempel på nogle gulerødder, hvor det er en gammel sort vi bruger - i en mindre målestok.

Vi forsøger os lidt frem, og det vil jo udvikle sig hen ad vejen, i takt med at vi får et større erfaringsgrundlag. Men der er så også en helt masse arbejde med de her sorter. Altså at få dem opgraderet til at have en større ydeevne.

Har I andre krav til jeres leverandører?

R2: Det er en selvfølge, at de skal producere og levere økologiske varer...

R1: Vi har andre krav - men de er ikke sat i system endnu.

R2: De er ikke sat i system endnu, men det er da virkelig noget vi har fokus på i øjeblikket.. men hvad det er...

Kan I give mig et fingerpeg om eventuelle krav?

R1: Ja – vi kører med fair trade.. altså det vil sige.. hvor vi sikrer varerne bliver produceret på en ordentlig måde. Det skal jo ikke være lavet ved brug af børnearbejde, eller den slags ting. Men det er der nu heller ikke nogen fare for, fordi økologien giver en del af den sikkerhed. Men alligevel, der vil da være sådan nogle ting. Og hvor langt væk varerne kommer fra...

R2: Der er også nogle andre ting, for eksempel i dyrkning. Det er jo sådan at det er tilladt at bruge en vis procentdel ikke-økologisk godtning, på en økologisk bedrift, og der går jeg og mener, at vi måske ske skal have nogle skrappere regler. Der er også nogle regler om for at gå fra konventionel gartner, til at gå over til økologi - der er officielle regler om en omlægnings tid på tre år. Der kan det godt være, at vi finder ud af at vi vil kræve minimum 5 år. Men det er sådan nogle ting som vi går og arbejder med.

R1: Nogle af de ting vi gerne vil, har vi først fået ro til at ordne nu. Dvs. vores vækstkurve er blevet mere stabil, hvilket giver os mere tid til at organisere os og vores krav.

I lyset af krav til fair priser og god kvalitet – hvordan sikrer I så ”økonomien”?

R1: Der har fra dag 1 været ret stram økonomiske styring. Per sidder og regner på marginaler for pakkeriet hernede, og ser på hvad det koster at pakke hver kasse. Så det har der sådan set været ret god styring af økonomien fra starten af. Vi planlægger på et meget detaljeret niveau – der er så mange små enheder, som tilsammen kan rykke en helt masse hvis vi sparer på dem enkeltvis.

R2: En gang imellem kan man godt føle sig lidt pjattet, når man sidder og bokser med en 5 øre. Men når man så begynder at akkumulerer op, og måske begynder at gøre det på 50.000 enheder om ugen og gør det på 50 uger om året, så inden du ser dig om, så er det jo en helt pån årløn du kommer op i. Selv med en 5 øre. Det er mange bække små der gør forskellen i denne branche.

Nu har vi været inde på nogle af jeres kæpheste eller krav. Hvis vi kigger på nogle af jeres leverandører her (jf. figur 1+2), har de nogle kæpheste? Hvad er det de gerne vil sikre sig via handel med jer? Har I nogen fornemmelse for det...?

R1: Billeslund er lidt speciel, i det det sådan set er vores egen. I den kommende tid bliver noget af samarbejdet endnu tættere - økonomisk set. Økonomisk og på mange områder også - så derfor skal du egentlig tage den ud figuren, fordi det er os selv.

R2: Vi har kørt det ret adskilt, men nu fusionerer vi sådan set.

Hvad hvis man så tager fat på nogle af de andre, HH og Danorganic, har de nogle kæpheste?

R2: Jeg vil sige, kigger du på de fleste af de her virksomheder (jf. figur 1 +2), så er det kun virksomheder, som har med økologi at gøre. Det er den branche vi er i, og det er det vi alle sammen brænder for. HH frugt og grønt, den syntes jeg du skal slette, for det er en gård der er blevet nedlagt i forbindelse med årsskiftet.

R1: Og så den her Lars skytte, han er forskellig fra de andre grossistvirksomheder. Han er klart mere stolt af sig.. så du kan ikke rigtig sammenligne grossisttyperne med de andre idealister.

R2: Ja men hvad skal vi sige... Lars skytte er en af de gamle økologer i Danmark, og han har været en af pionererne inden for grøntsagesavl. Og han arbejder helt igennem for økologien.

Så når han sælger varerne til jer... hvilke fordele for han ud af det?

R1: Ja han vil gerne have nogle flere til at spise dem

Så vi snakker markedsføring, eller gode priser eller...?

R1: Jeg tror på, at via at Aarstiderne er opstået, så har det ændret markedet for en masse af de mindre avlere – så som Lars Skytte. Pludselig har de jo fået en forholdsvis sikker afsætningskanal. Det kan vi jo høre fra avlerne - der er mange af dem, som er ret taknemmelige for at Aarstiderne opstod. Så det er vel i første omgang sikring af deres afsætning.

R2. ja det er afsætning.

R1: Og måske ... jeg tror at vi er sjovere at handle med end nogle af de andre – Supergros, Coop og Dansk Supermarked...

R2: Det er også samarbejdet som er væsentligt anderledes.

R1: Ja, fordi, i modsætning til vores konkurrenter (jf. Coop, Supergros og Dansk Supermarked) - hvis du kalder dem det - ...Dansk Supermarked, de er jo ikke dedikeret til økologien som vi er. Så de vil jo sådan set ikke det samme som vi vil.. altså vi vil jo have verdenen til at blive økologisk, hvor de måske tænker mere på at skabe en profit.

Så sådan noget som Supergros, Dansk Supermarked og Coop, hvordan er de forskellige fra jer?

R1: Altså.. hvordan er de ikke forskellige fra os?

R2: Jeg tror ikke vi kan finde nogle steder, hvor vi er ens... det er jo noget helt andet... alene vores leveringsform, alene vores måde at sælge tingene på er væsentligt anderledes.

Hvordan?

R2: Altså du kan jo godt gå på Coops hjemmeside og bestille nogle varer. Men du skal stadigvæk ind i butikken. Du skal stadig selv slæbe skidtet hjem. Altså den service der ligger i, at du kan bestille dine varer, og så står de hjemme på trappestenen når du kommer hjem fra arbejde – det er det som gør vores system unikt. Og så vil jeg sige, at de (jf. Supergros, Dansk Supermarked og Coop) har ikke økologi for økologiens skyld. De har økologi de steder, hvor der er økonomi i at have økologi, ellers har de ikke økologi.

R1: De har vel også holdningen, at de skal levere hvad folk de vil have. Det har vi jo ikke. Hvis vi syntes at visse produkter er noget mæg, så vil vi bare ikke handle med det. Det kan de jo ikke tillade.

R2: Så vores leverandører er vel samlet glade for, at vi kan sikre dem en afsætning og at vi tager deres økologiske produktion seriøst.

R1: Thomas startede jo det her, fordi han ville vide hvor produkterne havnede hen. Altså glæden tilbage til at dyrke jorden og lave nogle gode produkter. Via samhandel med os kommer avleren tættere på den som spiser hans produkter; ”jeg ved det er dig der spiser mine hvidkål, og du bliver glad for den...”. Så ved at handle med os kommer avlerens navn jo helt ud til brugerden, og han får måske ligefrem en e-mail fra dem som har spist hans hvidkål – med ris eller ros. Det er jo det det hele går ud på for os. Altså at binde bonden og kunden sammen. Vores ’konkurrenter’ gør faktisk så meget som muligt for at fjerne landbruget fra kunden. For hvis avleren og for eksempel Coop eller Supergros begynder at snakke sammen, så finder avleren ud af hvad det her grossist eller detailed de tjener.

R1: Vi siger jo, at vi vil genskabe den forbindelse mellem avleren og forbrugerden. Vores fornemmeste mission det er jo at blive overflødig. Og vi er overflødige når enhver familie har sin egen køkkenhave - lige uden for altankassen. Altså, vi skal alle sammen dyrke vores egen mad selv. Det er sådan set ekstremet.. så det er det vi går imod. Så vi har ikke noget ønske om at holde noget skjult. Vi har ikke noget ønske om at være et uigennemsigtigt led mellem kunden og landmanden, tvært imod. Og derfor har vi så et projekt der hedder gennemsigtighed. Det er nogle gange lidt svært, fordi der er mange gamle forestillinger der skal brydes ned, men i sidste ende, så skulle folk også kunne se alt om hvad Aarstiderne tjener på det her.. altså hvad jeg får i løn... altså, hvor alt er åbent. Hvor det ikke er som hos Coop, Sund Frugt, Supergros, osv., hvor du ikke aner hvad der sker. De handler ikke nødvendigvis ud fra ’fair trade’. Det er en af de store forskelle. Og det tror jeg er en af grundene til, at de her avlere gerne vil handle med os.

Samhandel med de her fire (jf. figur 1) – hvis I kunne, er der noget I ville lave om på? Er der visse ting i dagligdagen, der giver irritationer eller gnidninger?

R1: Igen, tingene er gået meget stærkt siden vores opstart. Men noget af det vi arbejder på, er at vi hele tiden får større forståelse for hinandens processer. EOSTA har lige netop været heroppe. Deres folk har været med nede og pakke i vores pakkeri. Det er for at få en forståelse af, hvor vigtigt det er, at de ringer til Per i tide - og siger; denne grøntsag er måske lige på kanten til at være for moden. Eller nu kommer der nogle produkter, hvor du lige skal behandle dem sådan og sådan. Jo mere vi forstår hinandens måde at arbejde på – jo bedre. Produkterne ligger jo ikke på lager ret længe hermede, så de skal være her på det rigtige tidspunkt. Og jo mere forståelse de her leverandører har for hvordan vores processer kører – jo bedre. Og omvendt, fordi vi går jo også den anden vej. Altså vi laver jo produktionsplanlægning på gården, der er målrettet efter hvornår kasserne kommer... altså, det vi skal være bedre til nu er bedre samarbejde... og der er det simpelthen gået for stærkt indtil videre.

R2: Planlægning og samarbejde. Også fordi, hvis man laver en kalkulation på grøntsager som primær producent, så er den største risiko man har i denne branche, risikoen for at man ikke kan afsætte den vare man har produceret. Så derfor handler det om planlægning, og om samarbejde, og det udvikler vi på løbende.

Ok, for at vende den om. Hvad tror I, at jeres leverandører ville pege på, af ting som kunne forbedres ved samhandlen?

R1: De ville da gerne have at vi solgte endnu mere.

R2: Dels solgte mere, og så blev endnu bedre til planlægning. altså det der med at have en sikker afsætning, det er jo en skøn ting. Det giver et eller andet overskud. I stedet for at gå og knokle med om man nu kan få afsat alt det man går og producerer. At have en sikker afsætning, det giver overskud til at udvikle det man avler.

Hvilke ressourcer besidder I, af betydning for denne her økologiske frugt og grønt kategori?

R1: Hvilke egenskaber.

Ja, hvorfor vil de her avlere godt samhandle med jer - hvad kan I?

R1: Altså noget af det væsentlige vi kan, det er at gøre økologien trendy - uden rigtig selv at vide hvordan det er gået til. Men altså vi fik jo skruet et koncept sammen, som en masse mennesker i København tog til sig. Måske lidt som et modefænomen. Men det har jo så vist sig holdbart - også når det ikke længere er nyt. Det er da det største - det er en rigtig væsentlig ting. Altså den der kombination af kokken og landmanden og deres måde at kommunikere på har været væsentlig. Selve konceptet er ikke så kompliceret. Det er jo egentlig nemt nok at kopiere. Men det der ikke kan kopieres, det er den der fornemmelse for fremtiden for hvad folk vil have - som de ikke engang selv ved hvad er. Alle sagde, at det var helt håbløst. Ingen troede på, at man ville købe grøntsager på den måde. Men Thomas og Søren tror så meget på det, at de går ud og gør det alligevel. Og så viser det sig, at det er der faktisk mange som gerne vil. Altså, det er fornemmelsen for tidsånden, som er rigtig svær. Nogle har den, og nogle har den ikke. Og så når man dyrker den, så får man mere af den. Jeg tror faktisk, at vi er ret gode til den fornemmelse - efterhånden. Og så en anden kompetence vi har, det er at vi kan nå at omstille os i takt med kunderne. Altså de zapper jo rundt. Og lige pludselig zapper de væk fra os. Lige så snart vi mærker det, så skal vi kunne omstille os og dermed trække dem tilbage. Fordi hvis vi bare tonser videre mens kurven den flader ud, så er det altså bare med at få banket hælene i. I denne branche er der ikke ret langt fra ord til handling - hvilket nogle gange er sindssygt hårdt, for os. Så samtidig med at det er en rar og meget varm virksomhed, så er den benhård. Vi skal altså kunne stille hurtigt om – og det mener jeg også at vi kan. Men vi har også kunderne meget tæt på. Og det er også det vi forsøger på. Vi har dem i røret. Hvis de siger noget andet end normalt - så er det bare med at få lavet nogle ting om på en eller anden sjov måde. Men samtidig så skal vi også kunne overraske vores kunder, og give dem noget de ikke regner med. Det er det vi kan, som er svært at kopiere. Fordi alt det andet... Eller ej, så er der selvfølgelig én ting mere, og det er selvfølgelig vores logistik system. Det er også ret specielt – altså at det har kunnet lade sig gøre. Det består i, at vi ikke ejer vores egne vogne. Det er alt sammen mindre vognmænd, som vi har kontrakter med. Der er måske 30, eller måske mere endda, som kører på en droppris, og derfor selv har en interesse i at få kørt ruten effektivt.

Droppris, det skal jeg lige have forklaret...?

R1: Det er prisen for hver gang de sætter en kasse ned. Så hvor hurtigt de leverer - det må de selv om. De får bare penge for hver kasse de sætter ned.

R2: På denne måde har de også en interesse i, at kunderne ligger så tæt som muligt på hinanden. Det vil sige, at de er nogle gode ambassadører for vores virksomhed. Vognmændene kan mærke i deres økonomi, om der er 100 eller 500 meter i mellem deres kunder.

R1: Vognmanden der leverer i Willemosegade på Østerbro - han er glad.

R2: Han stiller bilen - tager sækkevognen frem - så kører han bare ned igennem gaden.

R1: På denne måde ejer vi ideen og nettet, men ikke vognene og chaufførerne.

Jeres kunder – hvordan giver I dem en 'merværdi' i forhold til jeres 'konkurrenter'?

R1: De skal jo ikke bære deres varer hjem selv. De får ideer til hvilken mad de skal lave – de bliver inspireret. De får fornemmelsen for...ja, de får jordforbindelsen.

R2: Vi har jo alle sammen en lyst til at lave vores egen mad, men bruger mindre og mindre tid på det. Og det er jo også nogle ting vi prøver at tænke meget over.. altså i den henseende; hurra jeg har selv lavet min aftensmad, men det tog ingen tid. Det er også sådan en af de ting, som vi har utroligt meget fokus på. Det er jo sådan, at når vi kommer hjem fra arbejde, så skal vi skynde os videre til vores fritidsinteresser. Men folk vil nu stadig godt leve sundt. Og det er en af de ting, som vi kan give dem.

Er der nogle af jeres konkurrenter, som kan det samme som jer - eller føler I jer unikke på visse punkter?

R2: Jeg tror ikke at virksomheder som Coop, Dansk Supermarked eller Supergros bliver gode til hjemmelevering på privatadressen.

Hvorfor?

R2: Der er nogle andre ting som de er bedre til.. altså det er at købe 14 ton hakkede tomater på dåse - og så efterfølgende at få dem billigst muligt ud i butikkerne. Det er de super dygtige til. Men at levere hjemme på privatadressen, det tror jeg aldrig de bliver gode til.

R1: Og så mangler de historien.

Og med historien mener du....?

R1: Folk tror jo, at de får kassen direkte ude fra landmanden - og at der er kærlighed med i hver eneste grøntsag der er pakket til dig. Og at en opskrift er med. Og at vi sender en forklaring med - og du er med i noget. Du føler, at du er en del af noget. Og der tror jeg - det er nu en påstand – at selvom Coop kører med medlemskort, så fornemmer folk sig som medlemmer af det her på en helt anden måde. Det kan man jo læse på nogle af de mails vi får; ”jeg har nu været medlem i så og så lang tid”...

R2: Eller, ”jeg vil gerne meldes ud i de næste seks uger, da familien skal på en lang ferie”

R1: Det er jo lidt sjovt. Det tror jeg altså ikke, at der er nogle af de andre der kan.

Coop betragtes af mange som de store inden for økologisk frugt og grønt. Hvad kan de siden de er blevet så store?

R1: De kan handle billigt ind.

Hvordan kan de det?

R1: ...ved at køre med stor volumen.

R2: Det daværende FDB var jo med til at sætte gang i hele økologien i starten af 90'erne. Man manglede noget profil i FDB i forhold til Dansk Supermarked - som er den anden helt store spiller i den danske detailhandel. Og det brugte man økologien til. Det er jo medlems ejet i sin oprindelige form. Medlemmerne begyndte at stille nogle krav. De begyndte at have nogle holdninger til økologi. De begyndte altså at sætte så meget skub i salget, at FDB kunne få så meget volumen igennem, at de også kunne begynde at have nogle konkurrencedygtige priser - i forhold til de almindelige produkter. Det betød blandt andet et boom i økologisk mælk. Inden for økologisk frugt

og grønt, der var det bestemt kartofler og gulerødder, som havde volumen. De bruger altså økologien til at markedsføre sig selv på.

Har de generelt større volumen end I har?

R2: Ja, på nogle produkter. Det er nok på kartofler og gulerødder.

Kender I noget til Supergros i henhold til økologisk frugt og grønt?

R2: Det er jo ikke det de er mest kendt for.

R1: Nej det tror jeg ikke rigtig.

Har i nogen fornemmelse for, hvorfor de overhovedet handler med økologisk frugt og grønt?

R2: De er jo nødt til at gøre det. De lever af privatejede købmænd. Og de leverer til de købmænd som har en efterspørgsel. De skal have det med i deres sortiment, fordi de også har nogle lokalkøbmænd, der ligger i nogle lokalområder, hvor der er en stor efterspørgsel efter økologiske varer. Og derfor har de det.

Hvis vi kigger lidt på Danorganic - hvad kan de så, som gør, at I får lyst til at handle med dem?

R2: Danorganic er et andelsselskab, som er ejet af avlerne selv. De har hele tiden beskæftiget sig med økologiske kartofler og økologiske gulerødder. Så har de et par mindre afgrøder; nummer 3 er løg og nummer 4 er rødbeder. Det er nogle af de gamle økologer - altså nogle af de gamle økologiske primærproducenter. De har slættet sig sammen, fordi der skal nogle kraftige investeringer til for at kunne lave et godt og moderne pakkeri. Et moderne pakkeri som skal kunne leve op til de krav der stilles til sortering, vask og pakning. Og for at kunne servicere de spillere som nu engang er på markedet - dels fra den traditionelle detailhandel og så sådan nogen som os - så har de i fællesskab dannet 'Fællesgrønt'. Det hed det før det hed Danorganic. Man skiftede navn til Danorganic for at få et mere eksport-venligt navn - kan man sige. De eksporterer nemlig ind i mellem både kartofler og gulerødder til udlandet.

Så I handler med dem, fordi ...?

R2: Ja, de har en stor erfaring med at være økologiske producenter. Og de er dygtige til at producere produkter indenfor de to store grupper som er kartofler og gulerødder. De besidder nok den største ekspertise indenfor økologiske kartofler og gulerødder i Danmark i dag. Den er 'opsparet' i selskabet Danorganic.

Solhjulet – ifølge figur 2 udgør de en ikke særlig stor del af jeres samlede omsætning, men varesortimentet er meget bredt...?

R2: Solhjulet, er jo en af de få rene økologiske grossister der er tilbage i Danmark. Men i principippet kan du sammenligne dem med Supergros – bortset fra at de kun arbejder med økologi. De lever af at servicere de økologiske butikker, og store køkkener som er på markedet. Og det gør de inden for en bred vifte af produkter lige fra sæbe til frugt og grønt, osv.

Hvorfor samhandler I med dem? – Hvilken værdi giver de jer?

R1: Vi skylder dem jo lidt for at hjælpe os i starten.

R2: Da vi startede op havde vi ingen...vi kørte med et uge program, hvor vi skrev til Solhjulet om hvad vi skulle bruge. Efterfølgende er vi blevet større, hvorfor det kan betale sig, at have egne tætte kontakter tilavlerne. Vi vil, som Anette fortalte før, jo også gerne have den der tætte forbindelse mellem producent og forbruger. Og det er svært, når man skal ind igennem nogle grossister. Det er altid sådan, at man skal passe på, at der ikke er for mange havelåger på vejen - fordi de har det med at lukke i en gang i mellem. Og derfor har vi sådan i dag, langt mere direkte kontakt med producenterne. Men Solhjulet er stadig vores samarbejdspartner. Og det vil da også være forkert af mig at sige, at de ikke engang imellem er vores buffer. De er en aftalebuffer. Og der kan også være nogle produkter som de kan skaffe, men som vores avlerkreds ikke har nogen erfaring med at dyrke. Og så kan vi jo lige så godt lave et program den vej. Men det er en mindre del i dag, end det har været tidligere.

Blære Frugtplantage, hvad kan de...?

R2: Jamen de er grossister, men kun på økologisk frugt og grønt, hvor Solhjulet har en masse andre produkter. Blære er en grossist, og har en lille smule produktion. De har stadigvæk et mindre dyrkningsareal, men omsætningen stammer fra at være grossist.

Så, hvorfor samhandler I med dem?

R2: Jamen det er jo igen, at det er en af de gamle spillere på markedet, der har været med i 15 år. Og de har 15 års erfaring, og den køber vi. Det har de en masse erfaring med. Og de importerer fra Sydeuropa og har en masse gode kontakter, som gør, at de er fuldt konkurrencedygtige. Vi kan måske ikke lige nu selv få de her kontakter. Det skyldes, at de har så mange års erfaringer og deres relationer til deres udenlandske producenter er gode.

Er der nogen fra figur 2, som I syntes falder ud som en god samhandelspartner?

R2: Af hele paletten rundt her?

Ja... eller måske skulle vi holde os til de danskeavlere eller grossister.

R1: Altså som sagt så skal du jo tage Billeslund, og Barritsgård og Krogerup væk. Dem må du ikke komme i kategori med de andre, fordi de er vores egne.

R2: Men ellers så vil jeg sige, at dem som er skitseret op her, det er alle sammen gode samarbejdspartnere.

R1: De er jo lige så forskellige som alle mulige andre, så du behandler dem jo ikke som...

R2: Der er ikke to mennesker, som du behandler på samme måde. Men de fleste af dem, er meget dygtige producenter. Ellers var de ikke på listen.

R1: Nej.

Der findes vel også niche produktioner i de helt små - for eksempel fra denne der gruppe (peger på andre i figur 2)...?

R1: Altså, der er selvfølgelig nogle der kan lave nogle specielle produktioner. Der er jo en avler som har specialiseret sig i hvidløg, og der er en anden der har specialiseret sig i noget andet...og det er de jo rigtigt dygtige til.

Hvem er det der har specialiseret sig i hvidløg?

R2: Lotte Ravn Leg (??)

R1: Og så er der gården med deres krydderurter (??). Og det er jo så også det, at hvis vi har et endnu tættere samarbejde med avlerne, så kan vi sørge for, at de ikke alle sammen laver det samme.

Danorganic, føler I, at de kan erstattes som samhandelspartner?

R2: Erfaringen som Danorganic har, kan man måske ikke ligefrem købe sig til...frugt og grønt er ikke det nemmeste at have med at gøre. Altså når du skal lave et søm, så er det bare at sætte maskinen op til at lave en 3,4 millimeters stump... så er det heller ikke sværere. Der er ingen af vores avlere eller grossister som vi er afhængige af. Selvom du pillede den store blok ud her, som hedder EOSTA, så ville det ikke være sådan, at vi ville have forsyningsproblemer i morgen. Der er bare nogle, som man har en bedre kemi med. Og det kan være nogle af dem som har en lidt bedre forståelse for hvad vi laver. Det er jo den måde man får en bedre kemi på – og lyst til at samhandle. Begge parter skal give og tage, for at få sådan et samarbejde op og stå. Så det kan godt ske, at vores arbejde vil blive lidt tungere eller sværere, hvis vi for eksempel stoppede med at samhandle med Danorganic. Det er fordi, at mange års samarbejde ville gå tabt - men det vil da ikke være noget der vil være direkte katastrofalt for Aarstiderne.

Produktkvalitetsmæssigt - ville det være svært at erstatte Danorganic?

R2: Nej, det er muligt at finde en ny. Der er absolut ikke mangel på økologiske produkter i verdenen.

Solhulet - der muligvis er en slags buffer for jer - ville der være nogle andre, der kunne overtage den funktion?

R2: Der findes også nogle andre spillere på banen. Solhulet har vi bare et langvarigt samarbejde med. Det er klart, de har også en eller anden fornemmelse af, når vi siger sådan og sådan, så kan vi godt forstå hvad det er de mener. Fordi sådan gjorde vi også i sidste uge. Og det er klart, det giver nogle fordele. Men igen, uden Solhulet kan vi dog stadig løse vores problemer.

Ville der være nogle på aftagersiden (jf. grossister eller detaillister) som avlerne ville have svært ved at undvære i kraft af deres kvaliteter/kunnen?

R1: Det ville kun være i kraft af at mængderne ville falde - altså hvis enten Coop eller Dansk Supermarked faldt ud af økologimarkedet.

R2: De står jo for 63-64 % af alt dagligvarehandel i Danmark. Hvis de pr. 1/1 – 2005 beslutter sig for, at de overhovedet ikke gider at have med økologi at gøre, så vil det da påvirke en primær producent.

Hvis I lige pludselig stoppede, ville det så skabe problemer for avlerne...?

R2: Ja så ville der være nogle der fik problemer.

Hvorfor?

R1: Fordi de har sat deres produktion i vejret på grund af os. Vi kan afsætte deres produkter.

R2: Og der er nogle af de producenter som du ser herovre, som stort set afsætter hele deres produktion til os. De har målrettet deres produktion til årstiderne.

Hvem kunne det for eksempel være?

R2: Broendegården, Tinggård Økobrug og også vores egne gårde.

R1: Vores egne gårde ville gå under.

R2. Ja og det er der også andre der ville.

Har I oplevet problemer med at få den rigtige kvalitet af produkter fraavlere som både leverer til jer og eksempelvis Coop?

R2: Jeg vil sige at fra min tid i FDB, så har vi hverken større eller mindre problemer med økologiske varer end FDB havde. Så nej - det er ikke et problem.

Har I private labels?

R1: Ja vi begynder så småt, at lave en lille smule.

R2: Det er en af de ting som spøger her. Nu er det ikke så meget på frugt og grønt..

R1: Mel fra vores egne gårde. Det kan man godt kalde for et private label, for det har vi jo sådan set selv lavet. Men der er da også krydderiglas, som vi skriver årstidernes chili på – det er fordi vi har pakket det.

Men det er ikkeinden for frugt og grønt?

R2: nej, men...

R1: Det er jo nemt at gøre. Det er jo bare at knalde et klistermærke på de spidskål der kommer fra Billeslund og så kalde dem for diverse. Og det kan også godt være, at vi gør det. Det kunne jo være lidt sjovt.

Kender I jeres markedsandel på det danske marked for økologisk frugt og grønt?

R2: Nej – ikke helt.

R1: Du kan jo se hvor meget der bliver omsat. Ved du det?

Jeg ved hvor meget Coop omsætter for, og jeg ved hvor meget Supergros omsætter for, men der findes simpelthen ingen statistikker.

R2: Findes der ikke en statistik over, hvor stor omsætning der er på frugt og grønt i Danmark?

Jo på frugt og grønt, men ikke på økologisk frugt og grønt.

R2: Har du spurt i økologisk driftsforening.

Ja, jeg har været det hele igennem.

R1: Men du ved jo, at vi omsætter for 140 millioner i alt. Og det er næsten frugt og grønt det hele.

R2: Ja, det er det. Men du skal passe meget på, fordi Sund frugt og Europa frugt, deres omsætning, den indgår altså også i Dansk Supermarkeds og Coops omsætning. Sund frugt, de er leverandør til Coop Danmark og til Dansk Supermarked. Jeg ved, at Sund Frugt de leverer en hel del til dansk supermarked. Så hvis du skal ind og have fat i omsætningen så skal du nok ind og have fat i Dansk Supermarked, Supergros, Coop Danmark og så selvfølgelig vores omsætning. Og så er der jo selvfølgelig lidt omsætning andre steder... Dansk Supermarked og Coop Danmark står for ca. 64-65 % tilsammen - de er cirka lige store. De har hver lige omkring en tredje del. Og så er der så 1/3 tilbage, som så deles mellem nogle mindre.

Vurderer I, at jeres omsætning i kategorien frugt og grønt bliver nogenlunde den samme som sidste år?

R1: Ja

R2: Ja den er ligesom sidste år.

Og det er ca. 140 millioner?

R2: Ja men det er totalt set. Men jeg vil skyde på, at frugt og grønt udgør ca. 115 mio. kr. af vores omsætning.

Ser I muligheder for at udvide antallet af leverandører?

R2: Ja, den mulighed er der altid. Der er også en mulighed at indskrænke antallet.

I den forbindelse - hvor ser I jer selv på vej hen?

R1: Vi ser os selv producere noget mere vores gårde. Men vi håber da også, at vi samtidig udvider. Det betyder nemlig, at vi ikke skal holde op med at handle med nogle af vores nuværende avlere.

R2: Det vi gerne skulle frem til er, at den tilvækst vi har i produktion via egne gårde, gerne skal modsvare forøgelsen af behovet for økologiske frugt og grøntsager. På denne måde kan de samarbejdspartnere vi har haft indtil dato - som har bygget deres produktionsapparat op i henhold til Aarstiderne - de kan blive ved med at levere til årstiderne. Men tilvæksten, den står vi selv for.

Har I nogen politik for hvor stor en andel af den samlede omsætning jeres leverandører måstå for?

R1: Jeg tror aldrig, at vi ville gøre os afhængige af én.

R2: Nej, og det gør vi jo slet ikke på frugt og grønt. Selv i et lille land som Danmark kan der vejrmæssigt være ret stor forskel. Vi kunne for eksempel aldrig drømme om, at lægge hele vores broccoli produktion ét sted. Det ville gøre os sårbar i tilfælde af dårligt vejr

Så I har et loft for omsætningsandelen – men den bliver lagt udfra en fornemmelse?

R2: Ja, men nogle af de store leverandører i figuren (jf. figur 2) – for eksempel Blære Frugtplantage og EOSTA, de lever af at importere varer ind i EU fra avlere udenfor EU. Så køber vi disse produkter fra dem. Det er ikke så simpelt bare lige at importere æbler fra Argentina. Selvom vi bruger mange æbler, så er det raret er være bundet op sammen med en stor grossist, som også gør det.

Hvis argentinske æbler begynder at sælge godt, vil I så stadig have en eller anden regel for hvor stor en omsætningsandel EOSTA eller Blære må have hos jer?

R1: Nej. Men hvis argentinske æbler bliver rigtig stort, så vil vi selv skabe forbindelsen til den Argentinske avler. Så vil vi selv tage dem hjem. Fordi vores mål er i virkeligheden at komme uden om grossisten. Der er bare nogle steder, hvor det simpelthen er for svært og for risikabelt. Men vi har jo gjort det i Danmark. Før i tiden ville Solhjulet have udgjort en større del, idet den ville have indbefattet mange små avlere. Nu går vi selv direkte til avlerne. Og det vil vi også begynde at gøre i Europa. Men det kommer til at tage tid – men enkelte af vores leverandører kommer til at udgøre en stadig mindre del af figuren (jf. figur 2).

R2: Den tanke med de små andelsmejerier og de små andelsslagterier, den har man jo stadig i Sydeuropa. Og bruger den utrolig meget, hvor de har deres små kooperativer. Uni-Vert er et kooperativ. Det er 10 – 12 bønder som ejer det. De har så ansat et par sælger, og en flok kvalitetsfolk, som skal sørge for at afsætte deres produktion. Og det er derfor de står nævnt her med to procent (jf. figur 2). I principippet er det to abrikosavlere og seks forskellige salatavlere, der udgør de 2%. Så der er forbindelsen direkte ud til bondemanden. Men vi handler med kooperativet. Når jeg definerer et behov, som Aarstiderne har for eksempel salat i vinterhalvåret, så er det kooperativet der sætter sig ned og laver planerne. Dette sammen med hver medejer af kooperativet – det vil sige bondemanden. Og det er det samme med BRIO Spa. Spa står faktisk for det samme som vi vil kalde for amba – altså andelsselskab. Og det er også et kooperativ, som er placeret i Norditalien, som vi har forbindelse med.

Vi startede lidt med at tale om fordelingen af arbejdsopgaver mellem jer og leverandørerne. Føler I, at forholdene for samhandel er fair? Eller er der visse ting, som giver irritationer? Er det noget I kan give mig et indblik i?

R2: Fair handel er altid noget svært noget. Ham som sælger synes altid, at han får for lidt. Og ham som køber, han synes altid at han giver for meget. Sådan er det altid. Så man kan spørge; hvornår er noget fair? Man skal nok se det på en anden måde; ved god planlægning sikres afsætningen – herved slipper man for at rende rundt og have ondt i maven over om man nu kan få sine varer solgt – varer som man har knoklet med de sidste 4-5 måneder. Det er nok snarere via den vej, at man kan snakke om fairness. Og på samme måde med denne her gennemsigtighed vi kører med – via denne kan man reelt se hvad det koster at producere hvidkålene og hvad det koster at leve i København. På denne måde bliver ting åbne for avleren og forbrugerne.

Samhandel med jeres leverandører - er der ting, hvor i gerne vil arbejde jer hen imod, men samtidig oplever uoverensstemmelser? Jeg kunne fornemme at der var noget med prisen...?

R2: Det er forkert at sige, at vi har uoverensstemmelser med prisen. Vi laver en aftale på mængde og så laver vi en sæsonpris, som hver part kommer overens med. I den traditionelle frugt og grønt afdeling, der handler man jo meget mere fra dag til dag. Vi snakker – i hvert fald med danske producenter - meget mere. Dvs. en aftalte mængde, til en aftalt pris for en sæson.

Når I laver disse er aftaler – er begge parter tilfredse?

R2: Ja - og det er producenterne også. Det er klart, nogle ting kan vi ikke kan blive enige om. Nogle synes for eksempel, at prisen er for høj. Så kan det være, at de fravælger at producere det produkt. Og så gør en anden det, fordi han kan gøre det billigere eller fordi han har specialiseret sig i eksempelvis at lave porrer. Han kan så producere dem til den ønskede pris.

R1: Vores margin er ikke hemmelig. Avlerne ved godt, hvad vi tjener. Og det er vigtigt for det tillidsforhold, som er i mellem os. Hvis avlerne kunne se, at vi akkumulerede store mængder penge på bekostning af dem – så ville forholdet måske blive anderledes. Lige så snart vi akkumulerer bare en anelse penge, så bliver de også brugt på at gøre forholdene bedre for alle. Der er jo ikke nogle, som står og hiver store summer ud. På den måde er det jo også sjovt at arbejde i et privat firma. Dette med nogle mennesker bag, som gør det fordi økologien betyder noget specielt for dem. Noget der er langt større end penge. Og det lyder jo selvfølgelig totalt pladder idealistisk, men det er alligevel ikke helt løgn. Og måske er det også - forretningsmæssigt set - det eneste rigtige at gøre i en tid, hvor folk ikke gider at handle med folk, som snyder én. Jeg tror sådan set, at der er penge i idealismen. Det ville måske også være klogt for de store virksomheder – det der med gennemsigtighed. Virksomheder som Arla får et dårligt ry efterhånden. Folk syntes ikke rigtigt om dem. Så mon ikke der er andre, som bliver tvunget til den samme slags gennemsigtighed? Og så kan vi jo lige så godt gå foran. Så det prøver vi sådan set på...

Før snakkede vi lidt om jeres kæpheste kontra deres. Og de er måske forskellige...?

R1: Må jeg tilføje en ting mere. Der er endnu en store forskel på os og de traditionelle grossister og detaillister - og den glemmer vi, fordi den er så indlysende. Men vi er altså også landmænd. Så vi ved godt hvad det koster, og vi ved godt hvor hårdt det er ude på markerne. Så når avlerne ringer ind og siger, ”det er regnet væk” – ja, så ved vi det godt, fordi det er vores egne produkter også. Vi står jo på vores gårde, med præcis de samme problemer. Så hvis det har regnet for meget, eller er det har været for tørt, så tror vi på det. Altså, sammenlignet med de traditionelle er vores kommunikation med avlerne bedre. Vi står ikke som en eller uforstående indkøber fra stenbroen. En indkøber som ikke kan forstå, at man ikke kan levere til tiden. Vi ved godt, at det har regnet en hel uge – så avlerne kan ikke levere til tiden. Så der er vi jo helt anderledes. Vi er mere flettet sammen med avlerne.

R2: Respekten for det at være bonde, den har vi jo. Den ligger dybt i os. Dette selvom jeg nogle gange bliver irriteret, når der er en der ringer og aflyser sine broccoli, så ved jeg.. ja men sådan er det bare. Og så må vi jo løse det, og længere er den ikke.

R1: Fordelen er så også, at vi ved, når der er en overproduktion. Altså, vi kan bede en avler om at høste 3 dage før for derigennem at optimere vores kasser. Det er en kæmpe fordel – som vi bare glemmer...

Så I har en viden om...?

R1: Ja vi ved hvad der foregår ude på markerne og de ved hvordan vi pakker det. Og jo mere vi ved om hinanden, jo mere kan vi arbejde sammen. Og helt konkret, nu på denne svære årstid, der kan man virkelig bruge denne viden til det fælles bedste. Og det er måske det der ’fælles bedste’, som vi er gode til. Og vi ved også, at det nyttet ikke noget at eksempelvis snyde Lars Skytte. Fordi næste gang vi har brug for ham, så siger han bare nej. Altså nogle gange, så kommer leverancerne bare ikke. Når nu broccoli'en er brændt sammen, så må vi altså bare finde noget andet at putte i kassen.

Og så ringer du til Lars, og så skal han være produktiv og skynde sig ud og hive nogle salater op til dig. Så vi rammer os selv lige i nakken, hvis vi prøver at snyde.

R2: En af vores fordele er også, at vi har bygget en gensidig forståelse med de danske producenter op over årene. Så snakker jeg med ham som leverer persille, og siger til ham ”du skal ikke levere persille i næste uge, fordi det kan godt holde til at stå en uge mere på marken. Jeg bliver nødt til at tage Michaels dild, fordi ellers så går det jo bare i blomst”. Så siger han bare med det samme ”OK, selvfølgelig, det gør vi bare”. Og han ved jo godt, at han kommer af med sin persille - det bliver bare en uge senere, hvilket persillen ikke tager skade af. Altså den der gensidige forståelse for det, den har vi, fordi vi også viser den forståelse. Der er ingen dødssyge undskyldninger - det er simpelthen Michaels dild, som skal klippes nu, din persille venter en uge. Han har heller ingen problemer med det, fordi han har lavet en eller anden aftale med mig, og det er en aftale om at han skal levere 50.000 bundter persille til årstiderne, så vi skyder det bare en uge.

R1: Og det håber jeg egentlig også, at nogle af vores leverandører vil sige til dig.

Men lige for at vende tilbage, de der kæpheste som I hver sær besidder, kan I få dem til at fungere på en fair måde? Eller er der visse punkter, hvor ’gnidninger’ kan opstå?

R1: Nej altså ... vi er jo i høj grad ens.

R2: Ja og vi har en fælles interesse.

R1: Det eneste er, at der hviler et stort ansvar på os. Og det kræver, at vi bliver ved med at være dygtige til at sælge økologisk frugt og grønt. Det er fordi, at der er jo nogle som har gjort sig afhængige af os. Selvom det i den sidste ende er deres ansvar, så føler vi altså også et vist ansvar – eller at vi har en opgave at løse, fordi der er landmænd som måske går konkurs uden os.

Du snakkede lidt om kemi, på et tidspunkt og sagde at det måske også havde indflydelse på samarbejdet i mellem jer...?

R2: Det tror jeg der er i alle brancher.

Kan man snakke lidt om kemien mellem jer og nogle af dem som står her (jf. figur 2)? Danorganic ...?

R1: Tja...altså kemi kan du have med Lars Skytte, fordi han er et menneske. Danorganic er jo en forening. Vi kan sagtens have kemi med den enkelte avler i Danorganic.

R2: Ja eller med forretningsføreren. Men det er ikke den samme følelse med Danorganic sammenlignet med Lars Skytte. Vi sidder jo i Lars Skyttes køkken og diskuterer hvad der skal laves i år.

R1: Og det er hans blod og tårer, der ligger i produkterne.

Men kan man sige, at der er nogle af jeres leverandører hvor kemien er så god, at samhandlen bare føles godt. Altså, Lars Skytte...

R2: Nej, sådan skal du ikke opfatte det. Der er ingen af dem som står på denne figur, som jeg ikke kan sammen med.

R1: De fleste er hyggeligt selskab. Vi kunne holde en fest i morgen. Det kan du også næsten mærke, vi havde... jeg er egentlig overrasket over, hvor stort vores koncept er.

R2: Men stadig – det er forskellige mennesker vi har med at gøre her (jf. figur 2).

R1: Per bliver ikke bare målt på sine tal - men det er også ekstremt vigtigt at have det her gode forhold til leverandørerne. Og det koster lidt engang imellem, for der er også nogle gange, hvor du må være lidt flink.

R2: Det er som at sætte penge i banken. Det er, som Anette nævnte at den ene uge er jeg nødsaget til at trække hårdt på Lars Skytte, fordi jeg har fået afvist nogle varer, og 3 uger efter, har Lars måske for meget af en vare, og beder mig hjælpe ham til at komme af med det. Og så finder vi en eller anden løsning på det. Altså, det er sådan det kører.

Der må næsten være nogle, hvor kemien er mere neutral end med andre...?

R2: selvfølgelig er der det. Men det skyldes også nogle helt andre ting. Jeg har været indkøber i de sidste 10-12 år. Og flere af dem har jeg kendt allerede inden jeg kom hertil. Nogle af dem kendte jeg også fra min FDB tid. Så selvfølgelig er der også nogle hvor kemien ikke passer. Sådan er det jo.

R1: Men jeg tror, at hvis vi var utilfredse med nogle, så ville de blive droppet.

R2: Så var de ikke på den liste (jf. figur 2).

R1: Simpelthen fordi, vi gider ikke spilde vores tid på folk som er sure og mugne.

Men der er måske nogle, hvor man kunne se en fremtid i. Hvor man så kunne tage lidt mere fra dem. Og nogle hvor man kunne sige; OK de har nået deres grænse...?

R1: Da Aarstiderne var mindre, da var grossisterne meget vigtige. Men helt ideelt, så bør der ikke være grossister. For det er egentlig det som er vores mission - vi skal ikke have de der mellemled. hvorfor skulle vi det? Men sådan er verdenen bare ikke.

R2: Altså, kunne vi lave den her figur (2)om ti år, så kunne jeg godt tænke mig, at der på alle de her udenlandske grossister, kun stod forskellige kooperativers navne. Altså, ligesom der nu står BRIO Spa og Uni-Vert. Men altså, at det var en lang række kooperative navne i stedet, hvor du så bare kunne hæfte medejerne på. På denne kan du sige, ”jamen det er de her seks medlemmer af kooperativet vi handler med”. Det kan godt være, at der er 40 medlemmer af kooperativet, men det er de her 6 som vi handler med.

R1: Vi vil helst være på fornavn med dem alle sammen - ligesom med Lars Skytte. Hvis du endelig skal rangordne dem - jamen så er han tæt på os. Han lever sig meget med i forretningen. Han er en god formidler... Og han er også i stand til at sætte sig lidt udenfor sig selv - og se på hele systemet. Så han kan være med til at give en vurdering af økologien og mulighederne herved.

Jeg har lavet en planche (viser planche 2). Det jeg godt kunne tænke mig var, om vi kunne gå lidt tilbage i tiden, og tænke på hvordan det engang var. Hvis man lige kunne tage fat i for eksempel Solhjulet. I startede samhandel med dem i tidernes morgen fordi de kunne noget...?

R2: De kunne sikre forsyningen af økologiske varer.

R1: Vores abonnement system var på de der 100-200 medlemmer. Pludselig vokser det helt vildt. Søren indser, at han ikke kan købe alt ind selv - og at han må have sig en samhandelspartner. Det var så Solhjulet, der var i stand til at hjælpe os der. De var måske de eneste i Danmark, som var i stand til det dengang.

R2: Ja måske var han den eneste der kunne. Men dengang var der jo også et klart ønske om at handle med rene økologiske virksomheder. Og der kan man sige, at i stedet for at gå til Sund Frugt eller Europa Frugt, så var det mere naturligt for os at bruge Solhjulet. Økologien er også en selvfølge, hvis du kører op til Solhjulet. De snakker heller ikke om andet end økologi. Der findes

ikke andet i verden for dem. Ligesom der heller ikke findes andet i min og i Aarstidernes verden. Så derfor var det et helt naturligt valg - der var ikke andre. De lå også geografisk godt i forhold til os, - dvs. i Bjerringbro. Så derfor var det helt naturligt.

R1: Så deres kunnen lå i at sikre os en forsyning og samtidig kunne de kvalitetschecke varerne for os. Det er også meget krævende. Vi kunne slet ikke nå at opbygge en kvalitetssikring her. Det er først noget vi har fået, efter vi at vi har trådt ud af Solhjulet. Så måtte vi begynde at lave vores egen kvalitetssikring.

Men hvis jeg nu skulle bede jer om at vurdere Solhjulet fra dengang i startede til nu, hvordan er denne her cirkel så gået (jf. planche 2)?

R2: Tja... hvis vi gik fire år tilbage og lavede en tilsvarende figur (2), så ville Solhjulet fylde meget mere. Solhjulet leverede stort set det hele i starten. I hvert fald af danske produkter. I dag udgør de en væsentlig mindre del af figuren.

R1: Så er mængderne jo også steget væsentligt siden – altså vi omsætter større mængder i dag. Men Solhjulet har godt kunne se hvad vi lavede. De er ikke engang blevet sure. Da vi fortalte dem, at nu skruede vi altså ned og begyndte at gå direkte til avlerne, så sagde de, at det kunne de da godt forstå.

R2: Ja, altså selvfølgelig..

De var måske ligefrem glade for det...?

R2: Nej. Men de kunne jo godt se, at de var en naturlig konsekvens af den udvikling som Aarstiderne havde - helt klart.

I har altså samlet være glade for samarbejdet med Solhjulet over tid – det har været fair samhandel?

R1: Ja

Fra et samlet økonomisk, produktkvalitetsmæssigt, logistisk osv. synspunkt - hvordan er det gået fra I indledte samhandlen med dem til nu?

R1: De har været forholdsvis professionelle fra starten af. Det var måske også en af fordelene ved at tage dem...

R2: Ja. Men det er en grossist som har eksisteret i mange år...og hvad skal man sige, vi købte deres erfaring. Det gjorde vi indtil vi selv nåede en størrelse, hvor det var nødvendigt selv at begynde at bygge den her erfaring op. Og samarbejdet det udviklede sig positivt hele tiden.

Men da de fik at vide, at nu ville de snart ryge ud...?

R2: Ej det fik de ikke at vide. Vi har jo ikke smidt nogen ud... Selvfølgelig avler stagnation eller mindre vækst i samhandel skuffelse - sådan er det altid. Hvis man har en meget stor kunde, som aftager en hel del varer, og man så får at vide, at samhandel vil forsvinde - eller blive mindre og mindre over det næste 1½ – 2 år, fordi vi selv ønsker at importere vores varer - så er der selvfølgelig skuffelse over det...

Har det haft indflydelse på deres lyst til samhandle eller samarbejde?

R2: Absolut ikke.

R1: Nej, altså det er der hvor jeg mener at de er professionelle. Og du kan heller ikke gøre andet... det kan vi heller ikke. Du sælger noget til dine kunder og hvis de siger nej til det, så må du jo forholde dig til det. Det værste man kan gøre er at blive sure på dem. Så må man jo hellere gå tilbage og sige, ”jamen vi kan yde service på det her niveau. Og hvis de på et tidspunkt måske vender tilbage – så er vi klar til at tage over igen”. På den måde er de professionelle. De er da sikkert blevet skuffede - men det har vi ikke kunne mærke.

R2: Og de er også i dag fantastisk dygtige til at gøre opmærksomme på, at de har nogle spændende produkter. Og de er så professionelle, og kender markedet så godt, at de også ved hvor vi kan have nogle huller. Så kan de tilbyde nogle produkter, som er så interessante, at vi ikke kan sige nej til dem.

Hvad med Danorganic, for at tage den samme omgang...de kunne noget fra starten...?

R2: Danorganic er fantastisk dygtige til at håndtere 3-4 varer. Og det er det de altid har beskæftiget sig med. De har næsten altid lavet kartofler og gulerødder og lidt løg og lidt rødbeder. Og det er sådan stort set deres produkter. Det er de dygtige til. Man kan jo sige, at de har en størrelse som gør, at hvis vi vil prøve at differentiere os på kartofler - så har de nogle måder, at gøre det på. Så de kan være med til at matche de mængder som vi har brug for. De er en god forsyning.

Så samarbejdet i det daglige hvordan foregår det?

R2: Samarbejdet i det daglige det foregår hovedsageligt via mail. Jeg bestiller bare de varer, jeg skal bruge hos forretningsføreren i Danorganic.

...Og det har været sådan lige fra start af?

R2: Nej før i tiden der snakkede vi nok mere sammen.

Hvorfor er det skiftet?

Fordi man lige skulle skyde sig ind på, hvordan vi skulle have varerne leveret. Hvilket interval, hvilke ugedage osv. Men i dag kender vi hinanden så godt. Danorganic ved godt, at i juni måned skal de ikke tage så mange kartofler op. Det er fordi, at alle vores kunder er rejst på sommerferie. Det behøver jeg ikke at ringe og sige til dem, det kører bare...

Så er der Lars skytte, fra start til nu. Ham startede I med pga....?

R2: Lars skytte leverede tidligere salater til Solhjulet, og så købte vi dem gennem Solhjulet. Og jeg kan kun gentage hvad jeg har sagt tidligere: Vi gør utrolig meget ud af at have et godt samarbejde med vores leverandører - og at gøre det på en ordentlig måde, i en god tone. Det er ikke altid man er enig, heller ikke om den kvalitet som nu er leveret. Men det er en af vores kæpheste - at man taler påtænkt sammen. Det er også derfor, at cirklen kun kører rundt en gang. God evaluering viser, at vi har brug for hinanden en gang mere...

Må jeg have lov til at slutte af med Blære Frugtplantage - har de nogenlunde samme historie som Solhjulet?

R2: Nej, det har de ikke. Går vi lidt længere tilbage, så var de ikke en så stor samarbejdspartner. Men de havde nogle kvaliteter, specielt på det spanske marked. Og da det artede sig sådan at vi begyndte at skulle bruge en masse fra det italienske marked, så var det naturligt at man begyndte at købe sig til en masse af deres erfaring. Jeg tror, hvis vi laver figuren (2) om to år, så vil den se væsentlig anderledes ud. For så tror jeg ikke der vil stå så meget Blære Frugt. Så vil der nok snarere stå Bio Campo eller hvad de nu hedder de forskellige kooperativer. Spanien har for os været lidt svært at få hul på - det gik lidt nemmere i Italien. Men Blære er jo en af de store importører på frugt og grønt.

Har I informeret Blære frugt og grønt om det?

R2: De ved det godt. For dem så går det godt så længe det går godt. De leverer de varer vi har brug for.

R1: På europæisk plan kan vi i øvrigt mærke en stor interesse, fra de store grossister, på at gå ind i vores abonnementssystemer. Og det må betyde et eller andet med, at der er nogle grossister derude som mærker presset. Og på mig ser det ud som om de leder efter nye forretningsområder.

R2: Jo, men det er ligesom med primærproducenterne, der bokser med at få afsat økologi til eksempelvis Supergros, Coop eller Dansk Supermarked. Der har man altså de samme problemer i resten af Europa. Og som jeg sagde tidligere så er der ingen problemer med at skaffe økologiske varer i Europa. Det er helt klart derfor man vil prøve - fra grossisterne og kooperativernes side - at få gang i noget salg i stil med Aarstiderne - i for eksempel Italien eller Holland.

Har fordeling af arbejdsopgaver mellem jer og jeres producenter været den samme fra start til nu?

R2: Vi har altid sørget for transporten.

R1: Men der hvor det har ændret sig, det er det der med forståelsen. At vi hører sammen, at vi arbejder for de samme mål – altså en slags sammenfletning – og det har også noget med tillid til hinanden at gøre. Og det er klart, at vores leverandører har været lidt tøvende i starten – hvad er det de der gale mennesker fra Aarstiderne har gang i? Nu har vores avlere set, at vi har kunne gøre det her 5 år i træk. Så derfor er der en helt anden tillid til at... det er vel gået fra at de syntes det var en god, men vanvittig ide, til at de har set at det virker. Vi er med i det der, så vi rykker tættere på hinanden, og blander os i hinandens forretningsgange. Så vi kommer med ideer til hvad de kan producere, eller de kommer og siger til os, kan vi ikke prøve at afsætte det her også. Grænsen er ikke så skarp. De føler lidt ejerskab hos os og vi føler lidt ejerskab hos dem.

R2: Meget langt hen ad vejen, så er det vel også denne her gensidige forståelse for hinanden som kollegaer. De ved udmarket godt, at der er 3 om at lave broccoli til Aarstiderne og der er 4 om at lave salater til Aarstiderne. Det ved avlerne udmarket godt. Det er der ikke noget hemmeligt i - og de bliver ikke spillet ud i mod hinanden.

R1: Og det næste step er, at vi får koblet kunderne sammen med de her landmænd. Hvis vi kunne få dem til at tale sammen, ud fra vores samtaleplads - det vil være stort. Det skal nok komme. Jeg tror, det er allerede begyndt.

R2: Det er min ønskesituation, at du som kunde kan se at de her varer eksempelvis kommer fra Lars Skytte. Så gik du ind og fandt en mail og skrev ud til Lars, ”ved du hvad, det her kan du simpelthen ikke være bekendt”. Fordi det er sådan noget som gør, at man også kan føle en håndværksmæssig stolthed - over det man laver.

R1: Og så igen, at du får forklaring tilbage på hvorfor det ser ud som det ser ud. Fordi det er jo det som folk helt har glemt - hvorfor er det nu lige at landmændene klager over vejret? Ja det har rent faktisk meget at sige.

De her kæpheste som I har, og som avlerne har - har de ændret sig siden samarbejdet begyndte?

R1: Jeg tror nu ikke, at vores kæpheste har været så forskellige fra start.

R2: Ja. Vi kører trods alt på femte år. Den gensidige tillid bliver bare større og større – det kan jeg mærke. Også det der med, at de skulle betragte hinanden som en samlet gruppe, så de kan have forståelse for at persillen lige bliver 'parkeret'. Den forståelse er kommet, og den bliver større og større.

R1: Jeg sidder og tænker om der er konflikter mellem os og avlerne - og det er der. Vi kan selvfølgelig ikke afsætte avlernes produkter, hvis kunderne svigter. Så kan vi ikke gøre det godt nok. Eller, hvis Coop, Dansk Supermarked eller Supergros rykkede helt vildt – og stjal nogle af vores avlere. Men der tror jeg, at mange af dem vil være loyale - fordi vi er dedikerede økologer ligesom dem selv.

R2: Der er da ingen tvivl om at der vil de leve op til aftalen. Det skal vi ikke være nervøse for.

Men vil de ikke kunne finde på at sige til jer - som I nu gør med grossisterne - at om 1-2 år der vil vi nok satse mere på Coop?

R2: Vi har da også haft avlere, der har sagt, "vi ønsker at holde med at levere til årstiderne, for det passer ikke lige ind i vores øvrige måde at være på". Men det er ikke sådan noget som er sket pludseligt.

Det er noget der er sket over tid?

R2: Ja over tid, forstået på den måde at de der aftaler vi har indgået, de er blevet overholdt.

Ved udformning af aftaler/kontrakter, hvordan har evaluering af samarbejde indflydelse på disse? Er der nogle specifikke årsagssammenhænge?

R1: Ja det har det da i høj grad. Og hvis evalueringen er dårlig, så vil vi slet ikke handle. Og det er der, hvor.. vi er altså ejet af privatpersoner, så vi har friheden til at sige nej, vi er ikke forpligtede af en eller anden besværlig bestyrelse eller ejerforening. Så der vil jeg da sige nej - og det gør vi også. Og hvis vi alligevel handler med sådan en leverandør, så vil vi da være meget opmærksom på ikke at lave en kontrakt, som bandt os for meget. Det har rigtig stor indflydelse.

Hvordan har kontraktforhandlingerne udviklet sig med tiden...?

R2: Det er slet ikke kontrakter, det er aftaler, og de kører. Altså tager vi grossisterne, så har vi ingen aftaler med dem. Det kan godt ske, at de ringer til os og siger, nu starter den sydafrikanske druesæson - skal vi finde ud af noget? Og så laver vi et program bare for druerne.

Så det er nærmest pr. håndeslag?

R2: Ja. Men sådan har man jo handlet frugt og grønt alle dage. Den måde som vi tit gør det på, det er, at vi sætter os ned, og ser på det ud fra vores salgsbudgetter og ud fra vores erfaring. Og så siger vi, ”vi skal bruge 350.000 danske salater. Fordelt med en start, en vækst og hvornår er den klar på marken og hvornår slutter sæsonen i efteråret. Og så prøver man at fordele dem over sæsonen. Det er herudfra, at vi kører med vores budgetter – så vi aftaler udfra den mængde vi har brug for. Og i nogle uger der afsætter vi flere end budgettet og andre gange der afsætter vi færre. Det er bondemanden, som skal finde ud af, hvor meget hans marker kan bære eller producere. Så vi aftaler i mængder med avlerne - en aftale omkring en afsætning omkring en forventet mængde til årstiderne til en pris der bliver aftalt. Det er utrolig svært at lave kontrakter på frugt og grønt. Det kommer måske til at lyde, som om vi ikke vil sidde her og lave kontrakter. Men det er altså lige så ofte den modsatte situation. Bondemanden kan ikke levere en lovet mængde, da der er gået en eller anden sygdom i hans dild. Og hvis man har kontrakter.. ja men så klipper avleren bare dilden selvom der er sygdom i den. Det kan man ikke, og det ved vi godt, så derfor er det langt mere aftaler det går efter.

R1: Vi handler mere på selve dagen.

Men...er der så nogle af leverandørerne i figur 2, som I hiver ind først. Altså hvis der nu er 4 som laver rødbeder..?

R2: Nej det bliver som regel aftalt. Nogle af dem har nogle fantastisk gode opbevaringsmuligheder. Rødbeder kan jo lægges på lager - og holde sig i 5-6 måneder. Dem der har gode opbevaringsforhold de ved godt, at andre måske ikke har opbevaringsmuligheder. Det er igen det der fællesskab mellem primær producenterne. De ved godt, at Peters opbevaringsforhold er knap så gode - så dem får vi banket igennem systemet først. Og så begynder vi at trække på de andre. Og der kan man sige - der er god respekt, også indbyrdes, til at se de der ting. Og det er igen, fordi at der er noget større end penge som styrer, på samme måde som der er for os.

R1: Hvis der kun går ’cool cash’ i det her, så er der ikke nogle af os som gider - det vil være for tomt.

Har leverandørerne samme opfattelse?

R1: Når vi snakker avlere – så ja. Nogle af de her grossister er blevet så store, at de ligner mere og mere almindelige forretninger. De ser måske anderledes på sagen.

Follow up interview no. 1**d. 7/12 2004**

Respondent: Per Stilling

Lars Skytte

Hvilke egenskaber eller ressourcer besidder Lars Skytte Jensen af betydning for samhandel med jer i kategorien økologisk grønt?

Lars Skytte er en erfaren økologiskavlere. Han er en kompetent avler, der kan producere nogle gode kvalitetsvarer.

Hvorfor har det betydning?

Det betyder meget for os, idet hans produkter hermed kan leve op til vores krav om økologi og kvalitet. Vores kunder sikres herigennem en god vare når de for eksempelvis køber salat hos os. Endelig betyder hele hans indstilling til økologi også meget. Vi snakker sammen ud fra samme grundlag – altså, vi har en god dialog. Det giver plads til nye ideer til produkter - hvilket gør, at vi i sidste ende kan tilbyde vores kunder et tilfredsstillende sortiment indenfor salater.

Mener du, at Lars Skytte's ressourcer/egenskaber ved samhandel kan erstattes af andre i branchen?

Ja, det mener jeg godt at de kan. Der findes 2-3 andre avlere i Danmark, som kan levere samme kvalitetsvarer. Herudover har vi samhandel med et kooperativ i Sydfrankrig. Det kan levere varer af samme kvalitet.

Hvem leverer ellers salat til jer?

Vi har 3-4 andre leverandører, der kan levere salat på samme tid af året. Den ene af disse leverandører er vores egen Billeslund.

Hvor stor en andel af jeres samlede leverancer af salat kommer via Lars Skytte?

Ca. 20-25%

Fra I startede samhandel med Lars Skytte til nu, er andelen da steget eller faldet?

Den er identisk – Det vil sige den samme som nu.

Flowet af produkter, logistikken og håndtering af administrative sager mellem jer og Lars Skytte – hvordan vil du beskrive dem?

Det fungerer godt. Vi har ingen uenigheder omkring produkter eller logistikken. Lars Skytte's handel med større supermarkedskæder gör, at han har fået godt styr på sine flows. Han formår at levere et strømlinet flow til os. Man kan sige, at han via handel med supermarkedskæderne er blevet 'opdraget' godt.

Mener du, at samhandel med Lars Skytte har budt på ting, der går ud over gængse normer – både i positiv og negativ forstand? Er samhandelen med andre ord fair?

Lars Skytte er en meget fair samarbejdspartner.

Hvorfor?

Han er for eksempel åben i dialogen omkring fastsætning af priser med os. Han er også villig til at diskutere produkternes kvalitet – og om hvordan de kan gøres bedre. Endelig så er han fleksibel. Altså han kan levere varer uden for aftale. Har jeg for eksempel brug for et par paller salat her og nu – så kan jeg ringe og spørge Lars om han ikke lige kan levere det til os. Og den er han som regel med på.

Hvilke ressourcer/egenskaber besad Lars Skytte da I startede direkte samhandel med ham?

Da vi begyndte at gå uden om Solhjulet – og i stedet handlede direkte med avlerne – da ville vi gerne belønne de avlere, som indtil da havde leveret gennem Solhjulet. Vi ville gerne belønne dem for deres loyalitet. Derfor fortsatte vi med at samhandle med 3 af dem. Lars Skytte var den ene. Også på daværende tidspunkt kunne Lars levere varer, der altid var kendtegnet ved god kvalitet.

Var samhandel også karakteriseret ved effektiv samhandel dengang? Altså var flow af produkter, håndtering af administrative sager forskellig fra nu?

Altså - Lars startede samhandel med de store supermarkedskæder før han startede samhandel med os. Så allerede dengang havde han styr på sine forretningsgange. Han var i stand til hurtig at tilpasse sig og levere et flow af produkter tilpasset til vores behov.

Havde I behov for at tilpasse jer hinanden – eller havde i fra starten samme tilgang til normer om hvordan samhandlen skulle udføres?

Altså både Lars og jeg var vant til supermarkedsverdenen. Jeg har jo arbejdet for Coop. Lars har længe leveret til supermarkedskæder. Derfor havde vi ikke de store problemer med at tilpasse os til hinandens forretningsgange. Vi søgte begge at føre en åben dialog – og også en fair samarbejdsform.

Danorganic

I starten af din ansættelse hos Aarstiderne, kan du da huske hvilke ressourcer/egenskaber Danorganic besad af betydning for samhandel?

Allerede dengang var de en erfaren spiller på kartoffel og gulerods segmentet. De bestod – lige som nu - af en masse økologiske avlere. De havde opsparet en masse viden om det at avle kartofler og gulerødder økologisk. Den ekspertise var der ikke så mange, som havde på det tidspunkt. På dette grundlag kunne de – ligesom nu – levere de kvalitetsprodukter vi søgte.

Der har i tidernes løb været en udvikling i vores samhandel. Det er specielt på emballage siden. Da vi startede op håndpakkede de varerne til os. I dag bruger de maskiner. Maskinernes og Danorganics brug af emballage lever i denne forbindelse op til vores krav. De produkter vi sælger -

de skal helst gøre brug af et minimum af emballage. Det af hensyn til miljøet mm. Det gør sig gældende ved de produkter vi får fra Danorganic. På denne måde kan man sige, at vores dialog er blevet bedre. Danorganic er ud fra deres ekspertise kommet med forslag til forbedringer. Sammen har vi så fundet på løsninger.

Hvor stor en andel af jeres samlede omsætning i segmenterne gulerødder og kartofler kommer fra Danorganic?

Danorganic's produkter udgør ca. 80-85 % af omsætningen indenfor kartofler. De resterende procenter kommer fra en anden ekstern dansk leverandør og en udenlandsk leverandør. Den udenlandske leverandør bruger vi, når det ikke er sæson i Danmark. Danorganic udgør så ca. 75-80% af vores omsætning indenfor gulerødder. De resterende procenter kommer fra vores egenavl og en udenlandsk leverandør.

Siden du startede i Aarstiderne – er Danorganic's andel steget eller faldet?

Den er blevet større. Før i tiden brugte vi måske 5-6 forskellige leverandører. Vi fandt dog ud af, at kvaliteten desværre også var meget svingende. Derfor blev Danorganic over tid vores hovedleverandør – dette for at sikre kvaliteten af produkterne gennem deres erfaring.

Jeg kunne forstå i det forrige interview, at I søger uden om grossistleddet. Hvor står Danorganic i denne forbindelse?

Danorganic er speciel her. Vi betragter ikke helt organisationen som en grossist. Danorganic er jo ejet af økologiske avlere. Vi ønsker i denne forbindelse at håndplukke 3-4 avlere i Danorganic, hvis mål og holdninger er nogenlunde som vores. Det betyder blandt andet, at vi sammen med Danorganic kan sikre kunderne økologiske grøntsager i overensstemmelse med vores krav. Også deres pakkeri har betydning. De pakker kun økologiske grøntsager – ikke konventionelle grøntsager. Hermed ved vi med sikkerhed, at kunderne får det de vil have.

Follow up interview no.2**d. 4/1-2005**

Respondent: Per Stilling

Lars Skytte Jensen

Du siger, 'Lars Skytte Jensen er en god formidler' - kan du uddybe hvad du mener med det?

Lars Skytte er en udadvendt person. Dette gør, at når vi laver arrangementer for at promovere vores koncept – så kan vi eksempelvis hive Lars Skytte frem.

Hvilken betydning har det for jer?

Lars Skytte er på denne måde med til at sælge vores koncept.

Evnen til at formidle – er der andre end Lars Skytte Jensen, som I samhandler med, som kan det?

Lars Skytte er ikke helt unik på dette punkt. Men i og med at han er en gammel landbrugslærer, der er vant til at stå i større forsamlinger, så kan man sige at han har talentet til at formidle.

I starten af din ansættelsestid – havde Lars Skyttes evne til at formidle betydning for jeres lyst til at samarbejde med ham?

Nej. Det var mere, at han var en erfaren økologisk avler. Og at han producerede en varetype, som vi brugte uge efter uge.

Var han ene om at kunne producere salaten?

Nej. Der var flere som kunne det.

Du siger, at Lars Skytte er god til sætte sig udenfor systemet – og dermed komme med vurdering af muligheder for kategorien. Kan du uddybe det?

Lars har en god evne til at kunne se hvad der skal til for at promovere Aarstidernes koncept. Han er god til at se sammenhænge – så hele forsyningsskæden kører mere optimalt. Så det handler om, at han kan give ideer til optimere hele systemet – både for avler, os og vores kunder.

Er Lars Skytte den eneste af jeres leverandører, som har denne evne?

Nej. De af vores leverandører som er vant til at leve til større supermarkeder besidder nogenlunde samme evne. Vi har alt i alt en 8-10 leverandører som evner dette. Dette inkluderer Lars Skytte plus 2 andre leverandører af salat.

I starten af din ansættelsestid – havde denne evne en betydning for jeres interesse for at samhandle med Lars Skytte?

Nej. Samhandel startede på grund af Lars Skyttes produkter. I 2001-2 skulle vi kun bruge en lille mængde produkter.

Samlet set – lever samhandel med Lars Skytte op til jeres forventninger?

Ja. Han er en seriøs leverandør, hvis leveringer lever op til vores betingelser. Endvidere leverer han kvalitetsprodukter.

Gjorde det sig også gældende i starten af din ansættelsesperiode?

Ja. Lars havde via samhandel med supermarkederne oparbejdet en vis erfaring og kunnen indenfor levering og produktion.

Danorganic

Du siger, at Danorganic har en størrelse som gør, at hvis I vil differentiere jer på kartofler så har de nogle måder at gøre det på. Kan du uddybe dette punkt?

Hvis vi ønsker at få pakket produkterne på vores egen måde, så har Danorganic ressourcerne til at gøre det - dette i form af know-how og økonomi. Dette gør, at vi kan udvikle os på emballagesiden.

Er der andre af jeres leverandører som evner dette?

Ikke i samme grad. Mange af vores leverandører er små producenter. De har modsat Danorganic ikke en automatiseret produktion. Der findes så nogle større grossister, som måske nok har ressourcerne til det. Men de pakker produkterne på en måde som vil tilfredsstille supermarkeder. Det er vi ikke interesseret i.

I starten af din ansættelsestid – havde dette betydning for jeres interesse for samhandel?

Nej. Det var deres know-how. Altså deres erfaring og ekspertise med at lave gulerødder og kartofler. Vi havde 5-6 leverandører dengang. Danorganic var det bedste alternativ set ud fra en prismæssig og logistisk sammenhæng.

Var der andre som besad denne know-how?

Danorganic er en af de ældste firmaer i Danmark. De besad stor erfaring m.h.t. produktionen. Endvidere havde de erfaring med at leve til de større supermarkeder.

Danorganics pakkeri – har nogle af jeres andre leverandører et tilsvarende pakkeri?

Nogle af vores andre leverandører har også et moderne pakkeri. Men ikke både for kartofler og gulerødder. Der findes også andre – som både kan leve til kartofler og gulerødder – men de pakker også konventionelle varer. Det er vi ikke interesseret i.

Hvornår fik Danorganic deres pakkeri?

Det er blevet udviklet gennem de sidste 10 år.

Du siger, 'Danorganic kan matche de mængder vi har brug for'. Kan andre leverandører dette?

Andre kan måske nok – men de leverer også konventionelle varer. Vi er ikke interesseret i at samhandle med dem. Der findes andre kooperativer i udlandet – men siden Danorganic består af danskeavlere, så har de en fordel her.

Start af din ansættelsestid – havde dette betydning for jeres interesse for samhandel med Danorganic?

Ja. Dette var en af de primære grunde til, at vi ville samhandle med Danorganic.

Start af din ansættelsestid – var der andre af jeres leverandører, som evnede at levere disse mængder?

Nej. Nogle leverandører kunne godt leve efterspurgte mængder på kartofler eller gulerødder. Men de kunne ikke leve de mængder vi søgte på begge produkter.

Samlet set – lever samhandel med Danorganic op til jeres forventninger?

Ja. De kan leve når vi ønsker eller har brug for kartofler og gulerødder. Deres priser er konkurrencedygtige og de evner at leve til tiden.

Gjorde det sig også gældende i starten af din ansættelsesperiode?

Ja. Det har de kunne hele tiden. Hvis der opstod problemer – så blev de løst på en professionel måde.

Appendix 4

Interview

...with Producer Lars Skytte Jensen

Nr. Lyndelse, d. 10/8-2004

Jeg vil godt bede om dit navn, og din stilling?

Jeg hedder Lars Skytte Jensen, og jeg har et økologisk gartneri. Jeg er uddannet landmand og landbrugsteknikker.

Og landbrugsteknikker det er?

Det er sådan en blandingsuddannelse af landbrugsuddannelsen og agronomuddannelsen. Og så har jeg været landbrugsskolelærer i ti år – på halv tid, og jeg har også været rådgiver.

Hvornår er du startet med handel eller dyrkning af økologisk frugt og grønt?

Det startede jeg med i 1983.

Havde du nogle bevæggrunde for at starte med det?

Ja, altså for at starte et økologisk landbrug havde jeg...men så må vi nok gå længere tilbage i tiden. Jeg har læst biologi på Københavns universitet. Jeg tog første del, men jeg følte det var for teoretisk for mig - så jeg ville egentlig godt i gang med landbrugsuddannelsen. Og det var allerede den gang, da jeg læste biologi i 1972, at jeg var interesseret i økologisk landbrug - selvom der ikke var noget der hed sådan. Der snuste jeg til biodynamisk landbrug, og der var, må jeg så sige, nogle områder, som jeg ikke kunne tage til mig. Til gengæld har jeg været involveret i diskussionen omkring opbygning af økologien op gennem 1970'erne. Det kom egentlig fra en interesse helt tilbage fra studietiden, gymnasiet og barndommen. Mine bevæggrunde har helt klart været miljømæssige årsager. Og det med handel, det er jo noget jeg har måtte tilegne mig hen ad vejen. Jeg må nok sige, at jeg har haft en meget naiv tilgang til hele handelsområdet. Men det mener jeg ikke selv, jeg har længere. Ja men tidligere, der tænkte jeg overhovedet ikke på at tjene penge.

Hvad er din mission – eller dine bevæggrunde - for at fortsætte med økologien?

Jeg syntes ikke, at mine bevæggrunde er blevet svækket med hensyn til det miljømæssige gennem årene. Jeg mener stadigvæk, at jeg gerne vil være med til at trække det store landbrug i den retning. Det er klart, nu er vi også i en position, hvor jeg har familie, hvad jeg ikke havde dengang. Og jeg har også det her gartneri - så det er blevet en helt anden økonomisk hverdag for mig. Så der er selvfølgelig også nogle økonomiske årsager til at jeg fortsætter. Vi har en relativ god forretning og jeg kunne aldrig drømme om at lave traditionelt landbrug i dag.

...synes du, at der er noget galt med konventionelle landbrug?

Ja. Først og fremmest er der nogle produktioner - og det gælder specielt svineproduktionen og fjerkræproduktionen, hvor man er gået over nogle barrierer, som jeg ikke kan acceptere. Og det er selvfølgelig noget meget diffust at snakke om, og det kunne jeg snakke længe om, men der er nogle barrierer, hvor jeg syntes man er gået for vidt. Altså i forhold til, at det er levende væsener man har med at gøre. Og når vi snakker jordbrug så er det også oplagt for mig, at vi har nogle voldsomme problemer – problemer med grundvandet som er forsaget af det traditionelle landbrug. Og når jeg siger det, så mener jeg ikke kun det er den enkelte landmand, det er også vores politikere og vores love, der har forringet det. Så man kan sige, det er os alle sammen - forbruger, politiker og landmand, som har været for vattede i nogle år.

Hvis vi nu holder os inden for økologisk frugt og grønt, kan du så give en indikation af dit sortiment?

Altså vi har jo specialiseret os - ligesom resten af landbruget har. Og årsagen er... altså kunststykket for os, det har bestået i både at have en specialisering, men også en diversitet på bedriften. Hvilket er hele rygraden i økologisk drift - det er alsidigheden. Specialisering er nødvendig, efter min overbevisning, for at kunne holde en fornuftig økonomi. Og det er så der, hvor det handelsmæssige kommer ind i igen. Det er i virkeligheden to modsatrettede kræfter. Det kan lade sig gøre, hvis man tænker sig om, og forsøger at få de to ting til at harmonere.

Hvorfor er det vigtigt med specialisering?

Det er det simpelthen for at holde en fornuftig økonomi på ejendommen. For hvis ikke vi specialiserer os, så kan vi skabe os selv så meget arbejde - til så ringe en løn, at det ikke holder. Der er nogle få idealister som ikke specialiserer sig – men hvis de er så få, så er det jo ikke interessant for samfundet som sådan. Det interessante er i virkeligheden, hvis vi kan vise nogle alternativer til det konventionelle. Men alternativer som giver lige så god en indtægt som konventionel landbrug. Men som skåner miljøet på en ganske anden måde, end vi er vandt til at se. Nu sprang jeg sortimentet over før... Vores specialisering har jo så gjort at vi har nogle hovedgrupper. Det er rabarber, som jo er ret specielt. Vi har ca. 4 tønder land med rabarber. Det er en afgrøde som vi starter med i midten af april. Så kommer salat, som er vores store kultur, og vi har mange forskellige salater. Og der har vi omkring 20 tønder land. Og så har vi bladselleri, hvor vi har 3 tønder land og så har vi ærter og der har vi vel også 3 tønder land.

Du siger, I har mange former for salater. Hvad er det for nogle?

Ja. Det er iceberg, som er den største gruppe. Og så er der romaine salat, rød egeblad, grøn egeblad, frillice og batavia salat. Vi har også lollo rosso, og lollo blondo – dog ikke i så store mængder. Og så en som hedder radicio - det er en bitter salat. Det er sådan set vores sortiment.

(Viser figur 1) Hvem afsætter du til inden for kategorien økologisk frugt og grønt?

Ja altså, FDB eller Coop Danmark er min største kunde og har været det siden 1884. Aarstiderne er kommet ind som den næst største og har på et tidspunkt været helt oppe på siden af Coop. Men det er som om, at Coop har taget et spring igen. Og så kommer der altså en lang række mellemstore. Det er blandt andet Rønnely, Burresø og Svanholm. Svanholm køber også en del hos andre avlere. Så er der en lang række små abonnementsordninger og torvehandlere, her på Fyn – bl.a. Nørregård og Miljøtorvet. Og jeg vil sige, jeg siger aldrig nej til nogle - uanset hvor lidt de kommer efter. Det

er klart at jeg bliver nødt til at differentiere prisen lidt. Mange mindre aftagere må også selv hente deres bestillinger. Nå ja, Solhjulet har jeg glemt – dem leverer jeg også til.

Har du nogle konkurrenter – eller 'medspillere' – i denne branche?

Ja, det kan man godt sige. De er jo i virkeligheden først og fremmest medspillere frem for konkurrenter. Jeg har jo leveret salat til FDB lige siden starten. Og jeg kan stadig huske hvilket mareridt det var at levere til kæderne. Fordi når man går ind og levere til kæderne, så leverer man altså hver dag, hver gang, uanset vejret**. Og der er - nu er jeg lidt grov, ingen forståelse for, at der kan være noget som driller herude. Hvis man kun er én eller to, som leverer en vare, så er det vanvittig svært at leve op til deres krav. Hvis man er 4 eller 5, så er det mere end dobbelt så nemt. Fordi - har jeg en uge, hvor lusene måske driller, så er det klart, så kan jeg sige det til FDB, "...kan du ikke lige henvende dig til ham og ham", og så får de varerne alligevel. Så det der oftest betragtes som konkurrenter har i virkeligheden for mig ofte været medspillere. Altså vi har støttet hinanden. Ved levering til Aarstiderne har vi jo ligefrem delt os op, sådan at vi er 4 avlere, som leverer salat hver uge. Og det er (**) noget vi har aftalt sammen med Aarstiderne. Vi har sagt, at vi bliver nødt til at være flere om det. For det er en usikker produktion det her, og det kan forskyde sig lidt og så kan der være nogle uger, hvor det kniber. Hvis nu man - som på et traditionelt marked, var mange avlere, og man måske oven i købet havde leverancer fra Sverige og Tyskland – så så situationen anderledes ud. Men altså vores situation er ret følsom. Så jeg har altid betragtet mine medavlere mere som medspillere end som modstandere eller konkurrenter. Det er klart, at der er perioder ind imellem hvor man mærker konkurrencen.

Men er det ligefrem sådan, at i snakker sammen over telefonen omkring for eksempel leveringer til Aarstiderne?

Ja, det gør vi. Og med Aarstiderne der har vi jo et møde hvert efterår - det har vi for øvrigt også med FDB, hvor jeg sammen med de andre leverandører aftaler mængder uge for uge. Vi aftaler dog ikke priser. Priserne aftaler vi uge for uge. Og forløbet er så det, at jeg går hjem og laver en planteplan, samt undersøger hvilke sorter jeg vil plante, for hele året. Jeg ved, at min skæreprocent er gennem de sidste 8 til 10 år er ca. 65 %...

Skæreprocent hvad vil det sige...?

Det er høste procenten. Så vi har en skæreprocent på 65. Det vil sige at ud af de 100 planter vi planter der kan vi skære 65 af dem. Og det er en skæreprocent som i virkeligheden er meget tæt på det konventionelle. Der er altid en del man ikke får hjem. Det kan der være mange årsager til. Det kan være drillerier i marken, for eksempel skadedyr, det kan være at markedet ikke kan tage varerne. Det kan være, at vi ikke kan nå det simpelthen fordi vi får så stor en bestilling. For bestillingen kommer jo om morgenen og vi skal have det leveret til middag. Det er nu sjældent at det kommer sådan, at vi ikke kan nå det, men vi kan komme ud for det. Men det kan være nogle af grundene til, at skæreprocenterne kommer ned op 65 %. Og når jeg så laver min plan for det kommende år, så regner jeg så tilbage og ser på vores skæreprocent. Og så lægger jeg som regel 15 % til, så er der lidt spillerum til eventuelt nye kunder. Og det er sådan en rettesnor jeg har brugt i de sidste år. Vores skæreprocent er nok steget lidt nu, fordi vi har anlagt nogle nye strategier ude i marken. Men når jeg laver planteplanen, så er kortene selvfølgelig fordelt til for eksempel Aarstiderne m.fl. - sådan at vi ved, at os fire avlere vi laver så og så meget af de forskellige afgrøder.

Hvem er dine medspillere/konkurrenter?

Vi er som sagt 4 avlere. Jeg ønsker ikke at nævne dem ved navn. Jeg vil endvidere karakterisere de andre mere som medspillere end konkurrenter. Vi er to som leverer til Aarstiderne. Nogle af de andre leverer til FDB og Solhjulet. Og så er der jo Billeslund, altså Aarstidernes egen.

Findes der andre på markedet?

Ja det gør der, men ikke af store producenter. Der er en der hedder Erik Christensen. Han har været inde og leverer en del - ja sådan set både til FDB, Solhjulet og Aarstiderne. Og så er der selvfølgelig en strib af mindre avlere, som baserer det meste på hjemmesalg og eget salg osv. Jeg ved for eksempel, at der er et par andre stykker, som også leverer til Solhjulet.

Hvordan foregår processen fra du får ordren til varen bliver leveret? Eksempelvis ved samhandel med Coop...

Det begynder jo sådan set allerede i efteråret, når vi sidder til de her planlægningsmøder. Og indkøberen, Finn Kofoed kommer med et oplæg. Og vi snakker også om den sæson, som vi har været igennem. Og han spørger da også til om vi har ideer. Jeg opfatter i virkeligheden samspillet med FDB, som meget positivt. Og der har han så et forslag til et budget - uge for uge til den kommende sæson. Og det kan vi godt sidde og korrigere. Og vi laver også nogle fordelinger imellem os. Og vi sidder som regel to eller tre som leverer den samme vare. Og så er det sådan set op til mig at bestemme sorter. Jeg skal bare leve op til de kvalitetskrav som de sætter selvfølgelig.

Hvad er det for nogle kvalitetskrav?

For det første er der nogle EU krav, som vi altid skal overholde. Og så har FDB også nogle yderligere krav. Det er for eksempel dem som bestemmer vægtklasserne. Der er nogle minimumskrav fra EU som hedder 300 g. for iceberg, men så små vil de sjældent have dem. De sætter dem som regel til 450 g. Det er sådan nogle ting som de kan definere. Og der er nogle kontrollører som tjekker dem hver dag når de kommer ind - stikprøver. I forbindelse med vores planlægningsmøder om efteråret – efter dem tager jeg hjem og laver mine planteplaner. Det er jo så min faglige opgave at finde de rigtige sorter - med hensyn til resistens og udseende, osv.. Og der laver jeg sådan et sammenspil af flere forskellige sorter. Kunststykket består i, at i starten af sæsonen der tager det lang til for dem at blive klar - det kan tage 8 til 10 uger. Det er selvfølgelig afhængigt af vejret – i godt vejr går der kun 5 uger. Når sæsonen starter - altså når jeg kan se at nu er der et par uger til vi kan skære, så henvender jeg mig til FDB og siger til dem, nu har vi altså et par uger, så går vi i gang. Og den første uge den kører vi altid sådan, at der bliver varerne ikke fast tilmeldt til deres ordreliste derinde. Der tages de ind og bliver solgt dag for dag i de mængder der er. Men når vi så har kørt den uge igennem, så er jeg også kommet op i gear. Og så melder vi det bare ind - at nu er varen der. Og så kører det faktisk med en ordre hver dag. Det er så sådan, at indkøberen laver et ordrebudget for den kommende uge. Den får jeg om onsdagen. Så har jeg en fornemmelse af hvor mange kasser jeg skal have hjem fra FDB – det er deres kasser. Det gør jeg om fredagen. Jeg kan ikke bare bestille kasser hjem til hele måneden – de koster 30 kr. i depositum, så det løber hurtigt op. Så jeg tager kasser hjem sådan for en uge ad gangen. Så har jeg så et budget, så jeg kan bestille kasser hjem. Den endelige ordre kommer dagen før, som regel til middag – vi leverer så næste middag. Men det kan godt ske - i opadgående retning ikke i nedadgående retning,

at jeg får en ekstra ordre om morgen den samme dag. Han får jo først tilbagemeldingen fra butikkerne om morgen den. Den kommer jo ind i løbet af natten. Så den ligger ved ham om morgen. Og er han gået helt galt i byen, så han ikke har nok, så hænder det jo at han lige faxer en ekstra bestilling om morgen. Og jeg bestiller så vognmanden - samme dag, om morgen. Vi laver poser med etiketter, dem laver vi som regel aftenen inden, så vi kan gå i gang dagen efter. Og så kører vi i marken, og så kommer vognmanden ind klokken 13.00. Så der skal det være klar.

Hvem sørger for transporten?

Det gør jeg. Jeg har en aftale med vognmanden. Nu snakker vi Coop. Fordi Aarstiderne og mange af de andre - inklusiv Solhjulet, de betaler selv. Aarstiderne betaler selv. Det er i virkeligheden kun Coop, hvor jeg betaler. Og jeg vil da også sige, at med alle de andre, der bestræber jeg mig på at transportomkostningerne skal ligge hos dem.

Hvordan kommunikerer I – er det via fax eller telefon?

Vi kommunikerer via fax og telefon. Meget lidt mail - men det er min skyld. Og det er simpelthen fordi, at jeg synes, at med sådan en størrelse virksomhed som jeg har, hvor jeg ikke har et kontorhold, som sidder ved en åben skærm - det går bare ikke. Jeg skal kunne se, når jeg går ind og kigger om faxen ligger dernede. Altså hvis nu der sad en person herinde, så var det oplagt at det skulle foregå via nettet. Og jeg har i virkeligheden et krav hængene over hovedet, om at jeg skal indføre EAN. Det er sådan et system, der fungerer via stregkoder, som kører via nettet. Og FDB presser også på for at vi skal bruge det. Hvis ikke vi gør det, så skal vi betale 5 kroner pr. papirs - fakturalinie, så det betaler jeg nu. Jeg er ikke er gået over til det, fordi jeg ved, at der er mange gartnere, som ikke kan få det til at fungere. Og det er for dyrt at etablere. Og jeg får kun bøvl med det – jeg kan ikke føre det direkte ind i mit regnskabsprogram. Så det fungerer ikke i øjeblikket. Så jeg har nogle omkostninger ved at køre det på den gammeldags måde. Men det er altså kun med Coop - alle de andre kører jeg det via fax.

Hvordan fungerer det ved betaling af varerne?

Med Coop? - der kommer betalingen hver tredje uge. Altså det er sådan i praksis, at når jeg har sendt fakturaen, så går der 3 uger.

Mens vi stadig snakker om Coop – hvad lægger de vægt på ved samhandel med dig?

De kræver jo, at varerne er der til tiden. Man kan godt mærke med Coop, i forhold til alle de andre, at der er en anden kultur. Der er sådan en fagforeningskultur. Altså, kommer varerne ikke ind til tiden, så er der ikke nogle til at tage i mod dem. Eller det er der, for så finder de ud af det på en eller anden måde. Men så er der en masse bøvl med det. Så der er en helt anden arbejdskultur de har i Coop end hos de mindre grossister. Det kan jeg sagtens mærke, men det er jo noget man lærer at leve med. Og i sidste ende, så er det jo i virkeligheden vognmændenes problem, fordi han ved jo godt, hvornår varerne skal være der. Altså, jeg har jo været utsat for at mine varer er blevet kasseret, fordi de kom for sent - men det kommer vognmanden til at betale for.

Så der er noget med at leveringstiden skal være i orden?

Leveringstiden skal være i orden. Kvaliteten skal være i orden. Jeg mener, at os der har leveret til FDB i mange år, vi er blevet opdraget ret godt til at lave kvalitetsvarer. Fordi de har jo deres kontrollører og deres omhyggelige kontrolsystem. Og det er klart, det kaster også noget af på alle de mindre grossister. Aarstiderne har også - eller det har de fået, det har de ikke haft fra starten, men de har inden for de senere år fået et kontrolsystem. **

De stiller flere krav, eller de stiller måske bare krav?

R: Ja. Det gør Aarstiderne sådan set også, men jeg tror nok, at de er mere effektive i deres kontrol. Kontrollørerne er måske grundigere, jeg ved det ikke... måske er de skrappere. Fordi der er sådan at det er den samme vare, jeg leverer de forskellige steder. Det er ikke meget jeg har fået kasseret - men jeg mærker en forskel. Jeg har også leveret til Netto - og der er slet ingen kontrol. Der ryger alt ind. Altså Netto er jo en ganske anden kæde. Hvor der i FDB sidder 6 eller 7 indkøbere samt en masse kontrollører, så sidder der én indkøber på frugt og grønt i Netto. Og der er næsten ingen kontrollører. Der er virkelig skåret på omkostningerne der.

Er der andre ting, som Coop lægger vægt på?

Jeg synes, at det er et lidt mere firkantet system at arbejde i end de andre. Det er helt klart. Altså forståelsen og fleksibiliteten - den er ikke den samme i de der store kæder. Aarstiderne og Solhjulet er på denne måde anderledes.

Hvad lægger du vægt på når du handler med Coop?

Helt fra starten så har jeg syntes, at det har været utrolig flot at FDB har brugt kræfter på økologi, på det tidspunkt de gjorde det i 1981. Der var ingen andre kæder i verden, som tog økologien alvorligt. Det var modigt gjort, og jeg synes egentlig stadigvæk, at de arbejder godt med økologien. Der har været lidt gnidder undervejs, men jeg har nok været en af de leverandører som har været rigtig heldig, fordi jeg har ikke konkurrence varer. Altså varer hvor der er hård konkurrence. Men jeg vil sige, jeg lægger vægt på, at jeg godt vil bakke op om FDB, fordi de har været med fra starten. Og så er min virksomhed - og det er ikke forkert at sige, sådan set bygget op omkring først og fremmest FDB. Vi har leveret til en masse andre - også folk der er gået ned undervejs, men FDB har jo været den der stabile hele vejen igennem og hvor pengene bare faldt. Det kan godt være at de trak dem lidt længere til tider - men altså pengene faldt. Der er en vis sikkerhed i at leve til en sådan kæde som FDB.

Og det er, om man så kan sige, en af de ting som du lægger vægt på ved handel med Coop? ...altså den der sikkerhed for at man får pengene til tiden?

Ja, det er. Men jeg sætter det ikke som første prioritet. For i virkeligheden er første prioritet det at de gik ind og bakkede op omkring økologien. Og jeg tror heller ikke - når det kommer til stykket, at jeg vil leve til hvem som helst. Jeg tror nok at der er en grænse. Men pengene er blevet mere og mere væsentligt for mig - også fordi jeg har været utsat for fire gange at vi har mistet pengene hos nogle vi har leveret til - de gik ned. Så er det også klart at når man oplever sådan noget... vi har jo været lidt blåøjet i en periode nogle af os. Og jeg mener det egentlig positivt - for jeg tror faktisk det er nødvendigt når man starter noget nyt. Men det er klart med tiden, at der kommer realismen ind i billedet. Og der skal altså penge til at drive virksomheden, så det er da blevet en væsentligere ting med tiden, det at pengene kommer ind. Men jeg lægger også vægt på, at deres indkøbere er flinke.

For hvis de har en indkøber som er træls at have med at gøre, så ville jeg kigge mig om efter noget andet. Så det lægger jeg også vægt på, at jeg har et eller andet forhold til dem jeg handler med. At vi på en eller anden måde kan lide hinanden.

Og det gør sig gældende for Coop?

Ja det gør det faktisk. Men jeg har virkelig haft mine ting omkring Solhjulet. Og dem har jeg ikke handlet med i et par år.

Og det var på grund af nogle ting omkring indkøberen?

Ja det var det. Det er nok meget interessant for dig at høre, fordi det jo forekommer mange steder i forretningsverdenen. Da Aarstiderne startede, der fik de mange af deres varer fra Solhjulet. Og for to år siden, der begyndte Aarstiderne selv at købe deres varer ind. Og så spurgte de selvfølgelig nogle af os avlere, om vi ville leve direkte til dem. Og det er da selvfølgelig det eneste fornuftige at gøre når man får en vis størrelse - så vil man gerne selv. Og jeg begyndte også at leve direkte til Aarstiderne. Så sagde Solhjulet, ”så tager vi altså ikke fra dig”. Så havde de så fundet en anden leverandør. Og så stod jeg med seks tons ærter - dem tog FDB så heldigvis. Men jeg kender ikke nogle som er så strikse som Solhjulet med det der. Hvis de føler sig trådt over tærne, jamen så stopper samhandlen. Men nu er de så vendt tilbage, og jeg leverer til dem igen.

FDB/Coop samlet, vil du beskrive samhandel med dem som god, neutral eller dårlig?

Den vil jeg helt klart beskrive som god. Men det er klart, det er først og fremmest fordi de har været fair over for mig. De har holdt aftalerne og så er der det økonomiske. Det er jo i virkeligheden en selvfølge at pengene skal falde, så det er jo ikke noget man tænker så meget over når de bare kommer. Man tænker jo først over det når de ikke kommer. Så det væsentlige det er først og fremmest, at jeg har en behagelig dialog med dem og at de er fair over for mig.

Hvis man skulle tage fat på Aarstiderne. Den her planlægning og koordinering og fordeling af opgaverne, kan du give mig en beskrivelse af hvor den er forskellig fra FDB?

Vi mødes en gang om året for at planlægge. Og det er også i efteråret. I virkeligheden ligner den jo ret meget FDB's ramme at arbejde under. Og Per Stilling, han er jo gammel FDB mand, og han har vel kopieret noget af FDBs system. Fordi det er jo noget der har kørt i mange år, og har vist sig at være effektivt. Men altså vi mødes jo om efteråret - fire avlere og fordeler varerne mellem os. Det er selvfølgelig lidt forskelligt, for ved FDB der har vi hver vores terminal, og det er Brøndby terminalen og Hasselager terminalen. Men hos Aarstiderne der leverer vi så samme sted. Men ved Aarstiderne, der kan vi samtidig godt aftale uge for uge. Så ringer jeg til Per og siger, at nu har jeg altså en masse salat, som ikke er noget værd i næste uge og om jeg kan komme ind med det. Og så får man lov til det, hvis det ellers er OK med de andre avlere, for han bliver jo selvfølgelig nødt til lige at høre hele vejen rundt. Og det er jo i virkeligheden fantastisk rart, at man kan det. For på den måde kan man opnå en større skæreprocent. I deres system der kan man også...altså, der står bare salat. Altså vi har lavet budgetter, hvor der står at det er nogle bestemte typer af salat der skal leveres. Men hvis nu jeg har to paller af en eller anden salat. Det kan være betalia(??) salat, som jeg gerne vil af med, for den har jeg måske ikke lige fået solgt, dertil hvor jeg havde ønsket det. Så kan Aarstiderne godt tage den. Og det er altså med til at vi ude på gartnerierne kan holde en større skæreprocent. Så set fra mit synspunkt er det sådan set rarere end FDB's system, hvor det ligger fast

hvad man skal leve. Så man kan sige, det er med til at højne vores økonomi, fordi det højner vores skæreprocent. Og så er det jo også sådan, at når man er overbevist økologisk avler, så er der en anden harmoni, når man handler med virksomheder som er lige så overbevist som en selv. Det er der altså - uden at jeg skal nedgøre FDB.

I kommunikerer også pr. fax, og hvor mange gange om ugen er det? Og hvordan foregår det flow?

Det er i virkeligheden rimeligt enkelt. Deres budget - som er lagt i efteråret, siger jo hvad de ønsker sig hver uge af salat. Og det er klart, det holder ikke 100%. Sådan en sommer som vi har haft nu, den er rigtig skidt. Salaten den vokser rigtig godt derude, men der er ingen grillaften. Og hvis ikke der er grillaftener, så sælger man ikke salat. Ja FDB's indeks har været 60 i sommer i forhold til sidste sommer.

Hvad betyder det?

Det betyder, at de har solgt 60 % af det de solgte sidste sommer. Så vejret er helt afgørende for salatsalget. Men det er klart, at det budget vi lægger - eller Aarstiderne lægger, det holder ikke 100%. Men Aarstiderne dividerer simpelthen bare hvad de skal have med fire for den efterfølgende uge. Så jungler de lidt med, hvem der skal have hvilke dage, og der kan vi også komme ind med vores ønsker.

Og de ringer eller faxer dagen før, og så får de den efterfølgende dag?

Nej, det er kun FDB. For vi leverer hverdag til FDB. I Aarstiderne, der har det i en lang periode, for mig, kun været om lørdagen. Det kunne også være om mandagen. De pakker jo - jeg tror de pakker, søndag, mandag, tirsdag og onsdag. Og så skal de jo have varerne ind, dagen inden, så det står klar til om morgen. Og vi er fire leverandører, så vi har i virkeligheden kørt sådan, at vi har haft en dag hver en gang om ugen. Lige i øjeblikket har jeg to dage om ugen. Jeg har lørdag og onsdag - så er det bare delt over i to. Og det tror jeg også der er andre der har. Man er ikke så glad for at leve om mandagen, fordi så skal man arbejde hele søndagen. Men altså Per han sender en fax, og den kommer der midt på ugen, onsdag eller torsdag. Så ved vi, hvad vi skal leve den efterfølgende uge.

Hvornår får I så pengene 'tilbage'?

Det kommer meget hurtigt. Som jeg sagde før, mit udgangspunkt for at arbejde med det her, det er ikke økonomi - primært. Jeg er grundlæggende rimeligt uinteresseret i økonomi. Ikke dermed sagt at jeg ikke er interesseret i at tjene penge. Det er jeg. Men det er ikke noget som bekymre mig så meget, og er noget som jeg tænker så meget på i hverdagen. Det er det ikke.

Og de står for transporten?

De står for transport - og med kasserne er det faktisk fuldstændig som med FDB. Der er et depositum på 30 kroner, og man betaler 2,50 kroner i leje på kassen.

Og kasserne tilhører Aarstiderne?

Ja, det gør de. Men de sørger for transport – de betaler for transporten. Men hvis jeg mangler kasser, så skal jeg selv ringe over til dem og sige, at nu vil jeg godt have så og så mange kasser.

Kan man sige, at Aarstiderne lægger vægt på andre ting end Coop ved samhandel med dig?

Jo. Kvalitet - det er da noget vi har snakket om derovre - at de lægger mere og mere vægt på kvalitet i varerne. Altså, i starten, der var de ikke så skrappe som FDB - men det er de nu. Men der er dog den forskel, at de godt kan acceptere, at man f.eks. lægger to salater i én pose. Det ville FDB aldrig kunne. Altså, Aarstiderne er mere forståelige overfor de problemer som kan være ude i marken. Og så kan de acceptere, at der f. eks. godt kan ligge to salater i en pose. Og det er jo godt. Nu har jeg før sagt, at vi har en skæringsprocent på 65. Og det er jo ikke fordi, at de 35 % er noget elendigt salat. Det kan være fordi, at de ikke holder vægten, osv.. Men ofte er det faktisk noget salat af en rigtig god kvalitet. Og jeg har haft mange besøg herude på gården. Også af udenlandske gæster - fra Indien og andre steder. De kvier sig jo, når de ser hvor meget vi smider væk. Det er jo ikke godt. Men lige præcis den del der - den har Aarstiderne en helt anden forståelse for. De kan jo forklare kunden situationen via deres system.

Så hvad vil du sige Aarstiderne lægger vægt på ved samhandel med dig – samlet set?

Jeg ved ikke om jeg kan sige det – de har en eller anden form for fairness i deres system, hvor man godt kan se, at gartneren kan have nogle problemer i visse uger af året. Det er jo ikke fordi at varerne er dårlige, men kunden er måske ikke vant til at få to salater i én pose. Og så kan de forklare det. Man kan også - og det er jo det interessante ved Aarstiderne, prøve nogle nye ting af. For eksempel sidste år, der lagde vi nogle blomster ned i salatposen til at pynte salaten med - det ville ikke kunne lade sig gøre i FDB. I Aarstiderne, der kan man jo prøve sådan nogle lidt vilde ting af. Og det gør det selvfølgelig interessant.

Lægger du vægt på de samme ting ved samhandel med Aarstiderne, som du gør med Coop?

Ja det gør jeg. Men så er der jo også det der med, at det er en ekstra gevinst at jeg ved, at Aarstiderne er overbevist om, at det er den vej vi skal med landbruget. Det er klart, at når man har samme holdning, og man kæmper for det samme – det betyder meget. For det er jo sådan set en kamp mod det traditionelle marked - det at komme ind med økologiske varer. Så det er et ekstra 'kick' til en at handle med Aarstiderne. Men ellers så har jeg det da også sådan, at Aarstiderne det er et projekt jeg meget gerne vil støtte op omkring. Jeg synes, at det for det første er en fantastisk idé. Og jeg synes det er fantastisk flot, at de har kunne svinge det op i den målestok. Og det er måske i virkeligheden noget af det vi har manglet inden for økologien. Altså nogle folk som har den forretningssans, og det mod, til at gøre sådan noget som de har gjort.

Så lige for at runde Aarstiderne af. Vil du betragte samhandlen med dem som god, neutral eller dårlig, og hvorfor?

Ja men den er også god, og det er meget af det som jeg allerede har sagt. Vi har en rigtig god dialog - det handler jo igen om tillid. Ligesom jeg har en tillid til FDB. Men det er jo det der med, at når vi er fire til at levere salat, så skal man også have en tillid til at Aarstiderne de ikke bare prioriterer deres egen producent Billeslund. De tager vores varer på samme niveau, som de tager deres egne - selvom de måske står og brænder inde med noget dernede. Og det har jeg fuld tillid til at de gør. Og

det er i virkeligheden måske rigtig flot at de gør det - men jeg føler også, at de har en afhængighed til os.

Burresø, Rønnely, Svanholm og Solhjulet - er der nogle af dem, hvor du mener, at samhandlen er mere neutral?

Solhjulet, det er den eneste.

Hvad skyldes det?

Det er fordi, at Solhjulet har en anden facon. De presser hele tiden prisen. Og det kan være irriterende i det daglige. Når man en gang har aftalt prisen - og det hele bare skal køre, ikke mere bøvl om det, så får man lige en eller anden telefonsamtale...eller han skriver lige ordren 25 under det man har aftalt. Sådan noget irriterer mig for at sige det rent ud. Men det forekommer nogle gang i løbet af sæsonen. Det forekommer ikke ved nogle af de andre. Når prisen er aftalt, så gælder den pris - færdig slut. Så kan jeg for eksempel med Coop godt gå ind og sige til dem, hvis jeg har rigtig mange Iceberg derude, "...kan I ikke lige tage 10 paller i morgen - for der er altså nogle som skal tages af". Og så sætter jeg dem ned til en femmer, eller hvad ved jeg, fire kroner, et eller andet, så de bliver solgt for under den aftalte pris. Det kan jeg så ikke lave med så mange af de andre. Med Aarstiderne, der kan man jo ikke lige pludselig putte to salater i en kasse. Men det kan FDB godt - fordi så kan de sætte priserne ned ude i butikkerne.

Og Rønnely og Svanholm, hvordan vil du karakterisere samhandlen med dem?

Ja men det er også godt. Jeg syntes i virkeligheden at jeg har et godt samarbejde med dem. Det er ikke så store mængder de tager - så de er ikke så væsentlige i den sammenhæng. Men aftalen med Rønnely, den har jo hele tiden været, at han har nogle små producenter ovre i nærheden af sig, som han tager salat fra. Når der ikke er noget, så tager han fra mig.

Hvad er det du kan, som gør dig værd at samhandle med?

Jeg mener jo, at jeg er blevet rimelig dygtig med tiden. Jeg er blevet en rimelig dygtig gartner. Så jeg mener, at vi laver nogle gode varer. Jeg mener vi er en sikker leverandør at samhandle med. Og rent fagligt, der er vi gået i retning af at ligge noget over de økologiske regler vi har på nuværende tidspunkt. Når jeg siger sådan, så er det fordi de økologiske regler er jo et sæt regler, hvor der er nogle kompromisser i. For eksempel må man bruge en vis mængde konventionel staldgødning - ikke kunstgødning, men en vis mængde af konventionel staldgødning. Og det har i mange år været 25 % af gødningen. Men der er vi jo gået det videre og har sagt, at vi vil bruge 100% økologisk gødning. Og så har vi simpelthen ændret vores drift på en sådan måde, at det kan lade sig gøre. Så vi ligger i virkeligheden og samarbejder med 3 økologiske gårde her i området. Og det har jeg gjort af flere forskellige årsager, men blandt andet for at gå så tæt på ideallet som muligt om at dyrke ud fra 100% økologisk gødning, vi bruger slet ikke konventionel gødning.

Hvorfor mener du at det har betydning for deres lyst til at samhandle med dig?

Selvfølgelig er der forskel på dem. Men jeg er helt overbevist om, at sådan en virksomhed som Aarstiderne - som selv har et ret højt ideal, de vil være interesseret i at samhandle med leverandører, som går lige så langt som dem selv. Og jeg tror i virkeligheden også at de vil skærpe de krav i

fremtiden. Altså FDB, de vil ikke lægge vægt på det - altså at jeg bruger 100% økologisk gødning. Det som er vigtigt for dem det er, at jeg overholder reglerne.

Er der andre ting som du kan, som de vil lægge vægt på i FDB-regi?

Altså det de lægger vægt på, det er det der med sikkerhed i levering, og så er det kvaliteten i varerne. Og prisen selvfølgelig. Man kan sige om FDB, at der skal man ind og have en vis størrelse i produktionen - for at få lov til at levere til dem. Ja, men jeg ved jo også, at der er folk som slet ikke kan med FDB. Så det har nok noget at gøre med en eller anden mentalitet. Man må sådan set acceptere at sådan er handel med FDB - og det har jeg gjort. Og så lægger jeg det bare bag mig, og tænker ja, ja, det er deres problem. Jeg leverer sådan som de gerne vil have det. Men selvfølgelig er der dukket noget op hen af vejen, som kan irritere mig. For eksempel det der med de der fakturalinier, som man lige pludselig skal betale for. Fordi det er en måde at tvinge os til at betale for et system, som i virkeligheden ikke virker. Men det har jo noget med mentalitet at gøre. Der er jo nogle personer som ikke vil levere til supermarkeder - og ikke vil indordne sig under det der.

Hvilke ting kan du, som gør at Aarstiderne er interesseret i at handle med dig?

Jeg tror, at Aarstiderne er interesseret i, at deres leverandører på en eller anden måde er kendte på markedet. Det kan være af mange årsager - det kan være faglige årsager. Jeg har sådan gjort mig lidt bemærket ved at have været meget med i organisationsarbejde i mange år. Det er jeg så gået lidt ud af. Men der tror jeg da, at det for Aarstiderne betyder noget at de har nogle leverandører som er kendt ude blandt befolkningen. Som måske er i avisens, eller hørt i radioen eller set i fjernsynet. Det er noget der betyder noget.

Hvordan det?

Ja men, det betyder noget hvis de i deres nyhedsbrev skriver, at Lars Skytte han leverer salat i den her uge, så er der måske nogle som sidder derude og som har set Lars Skytte i Fyns stiftstidende ugen før. Eller hvad ved jeg. På den måde så har vi en eller anden positiv reklameværdi. Men det tror jeg, at de lægger meget vægt på.

Ser vi på nogle af dine andre kunder(jf. Burresø, Rønnely og Svanholm) – hvad tror du, du kan, som gør at de gider at samhandle med dig?

Ja men, det tror jeg først og fremmest er den sikre levering. Og så også det at de kan komme og hente varer uden aftale. De ved, at vi har en produktion af en vis størrelse. Og at der er en god chance for, at de kan få det de skal bruge - selvom vi ikke har lavet aftaler.

Og, hvor mange gange kommer de om året ca.?

Ja, her og nu, der får Rønnely et par paller om ugen.

Og det samme gør sig gældende for Burresø og Svanholm?

For Svanholm er det faktisk det samme. Burresø, det er måske én palle om ugen. Det er sådan en abonnementsordning ovre i Nordsjælland, som har 600 kasser i øjeblikket - eller 500. Det stiger til

600. Og Svanholm det er, ja de har jo leveret en del ind til ISO og de har også en grossist inde på grønttorvet.

Er det Europafrugt...?

Ja. Og så har de en butik selv og også en lille abonnementsordning.

Så de her tre - de bruger jer lidt som en buffer?

Ja, det kan man godt sige. Men alligevel er det sådan, at de får ikke salat andre steder fra. Ja det kan da godt være at de får det alligevel... jo altså Rønnely gør. Han får salat ovre fra en lokal leverandør. Og det er sådan set kun når han ikke har, at han får herfra. Men det bliver nu alligevel til nogle mængder.

Hvis man kigger lidt på dine produkter - kan man så sige, at de på en eller anden måde giver dine kunder en merværdi?

Ja men det mener jeg jo i virkeligheden at økologien gør - for nogle kunder i hvert tilfælde. Jeg ved godt at den ikke gør det for alle. Men for nogle gør den. Nogle kunder er jo indrettet ligesom mig selv - at hvis man kan få økologiske varer nede i sin lokale brugs - så bliver man glad. Det er klart, at kvaliteten skal være på højde med det konventionelle og gerne højere. Og det er den så også ofte. Det kan være svært sådan lige at smage, men jeg ved jo godt hvordan konventionelle salater bliver sprøjtet. Og jeg ved også godt at reglerne ikke altid bliver overholdt. Fordi - kommer der lus, så er det altså meget let lige at sprøjte mod lus i salaten. Nu er det ikke så slemt mere, for nu har man nogle andre midler, som bliver sprøjtet ud over små planterne. Og de er ikke så nedbrydelige – det tager 5 til 6 uger før den er nedbrudt. Men hvis salaten vokser i sådan et vejrsom vi har nu, så er det altså ikke nedbrudt når vi får den. Det er sådan nogle ting, som man selvfølgelig ikke lige kan smage - men jeg synes ikke, at det er nogen behagelig tanke. Og spiser man meget salat så er der jo en risiko. Ja - det er jo ikke akut dødelighed, det er ikke det vi snakker om, men der er ingen der ved noget som helst om hvad der sker på lang sigt. Det samme med pesticidresterne i grundvandet - der er ingen der ved noget som helst om hvad der sker på lang sigt. Der er nogle vurderinger, det er klart, og det er også rigtigt at gøre det. Men der er ingen der ved noget med sikkerhed. Og så det med kvaliteten af produktet. Vores salat vokser lidt langsommere end det konventionelle salat. Det bliver ikke godt helt lige så kraftigt. Det gør altså, at der ikke er lige så meget vand i som i de konventionelle salater. Det bliver ikke pustet helt lige så hurtigt op. Det betyder, at smagsstofferne, som jo ligger i tør stofferne, alt andet lige vil være af en større koncentration pr. vægtenhed i salaten. Nu smager salat jo generelt ikke af så meget. Men jeg tror, at nogle forbrugere kan smage de der små forskelle der vil være. Så har forbrugerne en glæde ved, at kunne vide sig sikker på, at der er altså ikke findes nogle rester af et eller andet i den salat, som Lars han laver.

Får du dit navn med på de her produkter?

Ja.

Og det gør du med alle dine aftagere?

Ja, bortset fra - ja og nej. Det er faktisk ikke helt rigtigt hvad jeg siger. For FDB sætter vi jo en etikette på, hvor der står Lars Skytte på etiketten. De andre sætter jeg jo ikke etikette på. De

kommer i en plastic pose. Men Aarstiderne skriver når der kommer salat fra mig, men forbrugerne ved jo så ikke om de får min salat eller en af de andre avlere salat. Fordi vi er jo altså fire som leverer til Aarstiderne. Nogle gange kunne jeg da godt ønske mig, at vi havde navn på vores salat. Og det tror jeg egentlig også godt, at Aarstiderne de kunne. Så forbrugerne kunne spore det helt tilbage til mig. Og Rønnely - jeg ved ikke hvordan han sælger sine salater. og Svanholm - jeg tror faktisk bare, at de sætter deres egen etiket på - eller ISO's.

Og det har du ingen problemer med?

Nej det har jeg ikke. Burresø, det er også en abonnementsordning. Han skriver også, at det kommer fra mig - så det er også muligt at spore det helt tilbage.

Hvis man ser lidt på dine medspillere/konkurrenter – hvad kan de af betydning i denne her kategori?

Uden at jeg vil komme specifikt ind på forskelle og ligheder, så vil jeg sige, at vi stort set alle er habile avlere. Der findes selvfølgelig kvalitetsforskelle i vores produkter. Dette skyldes, at vi er forskellige avlere. Jeg bruger for eksempel 100% økologisk gødning – det gør nogle af de andre ikke. Andre avler ud fra et andet grundlag – deres gartneri er mindre. De har så sikre leverancer i stedet.

Differentierer deres produkter sig så fra dine – eksempelvis i forhold til slutkunderne?

Stort set ikke. De skulle være grundet de ting jeg lige har nævnt.

Hvad med Erik Christensen? – hvad kan han?

Ja, han er en stor torvehandler inde i Odense. Og han har faktisk i en periode været inde og lavet store mængder af salat - som han har solgt ved siden af sin torvehandel. Og der vil jeg nok sige, at de tydeligt bar præg af, at han havde rigeligt at gøre med hans torvehandel. Det var svært for ham at følge med - og det er også derfor han er stoppet nu. Det var simpelthen for meget at have det ved siden af.

Men kan man sige, at der kun er jer fem tilbage som laver salat her i landet?

Ja, altså af økologisk salat i større mængder. Det er ikke forfærdelig mange. Men kigger du på de konventionelle, så er der jo heller ikke specielt mange tilbage. Men de er noget større nu. Der sker virkelig en komprimering i antallet af gartneri i de her år. Vi har så aldrig været flere, men det konventionelle det skrumper gevældigt ind.

Dig og dine medspillere/konkurrenter - kommer I aldrig op og toppe om et eller andet. Det lyder som om det er en meget god 'deal' at være med i?

Det er det egentlig også. Selvfølgelig kommer vi op og diskutere. Det gør vi. Men markedet lige præcis når vi snakker salat har ikke været presset så hårdt inden for økologi. Og det er nok fordi, at der ikke er så mange, som har lyst til at gå i gang med det. Det er sådan lidt en speciel produktion at være i. Man har med en vare at gøre, som ikke kan holde sig. Den skal sælges her og nu. Altså, kartofler dem kan du jo bare sætte på lager - og så kan du sælge dem senere. Men det er noget

ganske andet med salat. Med salat, som holder sig så kort tid, der er det meget hektisk nogle gange om sommeren. Og jeg tror simpelthen ikke, at det er for alle. Der er nogle det vil blive for stressende for. For at lave det skal man ikke starte småt. Det skal svinges op på et vist niveau fra starten - for ellers kan man simpelthen ikke lave salat til supermarketerne - eller til andre. Fordi du skal plante minimum én gang om ugen. Du kan ikke bare sige, at vi planter hver 14. dag - eller det kan du godt, men så har du noget salat som ikke er tip top i kvalitet hver anden uge. Det må ikke være mere end en uges tid gammelt - ellers begynder det allerede at forringes og blive bittert. Ja men der er mange ting. Det må ikke få vandstress. Der skal være en virkelig god kapacitet til vanding - for ellers kan det også blive bittert. Det er sådan nogle ting der gør, at det kan være en drilsk afgrøde at have med at gøre. Men jeg skal da også lige sige, at det lige præcis er årsagen til at vi har valgt det. Altså hvis jeg nu nævner alle de afgrøder vi har - så er det nogle jeg helt bevidst har valgt, fordi jeg vidste at markedet ikke var mættet med det. Og det er det så ikke blevet endnu. Det er der så en fare for at det bliver - det er klart.

Har dine medspillere/konkurrenter nogenlunde samme sortiment som dig?

Nej, det har de ikke. Nogle af dem er mere alsidige – mens andre er mere ensidige.

(...)Erik er meget alsidig fordi han har til torvet. Det er jo en helt speciel produktion. Men vi har salat, vi har ærter, vi har rabarber og vi har bladselleri. Og det er alle sammen sådan nogle varer, hvor der bruges meget arbejdskraft. Det er varer, der ikke kan holde sig så længe. Så det er helt bevidst et varevalg, hvor investeringer på ejendommen i maskiner og udstyr til pakningen kan minimeres rigtig meget. Men det der koster det er løn timerne. Men det giver jo så en vis sikkerhed i produktionen. Fordi, er der noget der går galt, så kan man lidt kynisk sige, at så kan man fyre folk fra den ene dag til den anden. Det har vi heldigvis ikke været ude i. Men hvis du har investeret i en maskine – eller et byggeri, så hænger du i hvert fald på det i 10 - måske 20 år. Så derfor er det kun på de helt store landbrug, at man bør lave de der meget store maskin- eller bygningsinvesteringer. Vi må satse på nogle andre kulturer.

Hvis vi tager fat i Aarstiderne på samme måde, hvad er det for nogle ressourcer de har, som gør at du godt vil handle med dem?

Ja, men det er jo det der med, at de gør virkelig meget for at føre økologien frem og de arbejder sådan 100% overbevist om det. Det syntes jeg er væsentligt. Så har de også det her fleksible system, som gør at vi faktisk kan få nogle højere skæreprocenter. Det behøver ikke lige præcis at være iceberg, som jeg fortalte tidligere, men de kan godt fleksere i typerne af salat.

Og Coop, hvad har de som gør dem så gode at samhandle med?

Det er flowet. Det har det været. Altså det er jo det der med at de tager varer hver eneste dag. Hvis jeg nu kun skulle levere til Aarstiderne, så ville jeg jo ikke kunne beskæftige folk her. Jeg leverer i virkeligheden kun én gang om ugen til Aarstiderne. Altså FDB, det er hver eneste dag. Så jeg vil sige, uden FDB der ville jeg i hvert tilfælde ikke kunne have den virksomhed jeg har. FDB er dem som har været med til at forme den virksomhedskultur vi har. Det har de andre selvfolgelig også - men FDB de har været med lige siden starten.

Hvad kan sådan nogle som Solhjulet?

Solhjulet har en masse små kunder rundt omkring i landet - som ingen andre har. Det er et meget gammelt grossist firma. Og de har altså et kæmpe netværk, de kommer ud i alle hjørner af Danmark. Og det er der ingen andre der gør. Det kan være køkkener eller catering, det kan være helsekost butikker, abonnementsordninger - og torvehandlere køber også fra dem. Så de har et kæmpe netværk. Og så har de et kæmpe sortiment af varer, de importerer jo også. Og de har også tørvarer - altså tørret frugt og mel osv.

Hvad betyder det for dig og dine produkter?

Det gør, at de har muligheden for - lidt ligesom FDB, at hvis jeg har nogle varer som jeg bare skal af med - fordi de ellers bliver for gamle, så har de muligheden for at gøre fat i nogle af deres kunder. De har også kontakter til Sverige. Det er ikke altid let for dem, og det er ikke altid det lykkedes, men de har muligheden for at gøre fat i nogle kunder, og sige, prøv at se her, vi har lige lidt ekstra, 500 iceberg, eller noget i den stil, dem får i lige billigt. Den mulighed har de.

Du samhandler stadig med dem – på trods af tidligere uoverensstemmelser?

Ja, det gør jeg. Altså jeg har ikke gjort det i to år. Men her i foråret ringede de og ville godt have ærter og bladselleri og lidt salat. Jeg skrev et langt brev til dem, da det var i sin tid, og sagde, at jeg planlægger ikke noget til dem. Men hvis de har behov for noget, er de meget velkommen til at ringe. Det var sådan forløbet i det. Og nu er det da også glædeligt at de kommer igen.

Rønnely og Svanholm - hvad kan de, som gør dig interesseret i at samhandle med dem?

Altså Rønnely og Svanholm - de er jo med til, sammen med de andre, at gøre det til nogle mængder, hvor vi kan have en virksomhed af den størrelse som vi har. Med så mange ansatte, at vi kan få det til at køre. For tidligere var vi så små, at det kun var mig, og så en elev. Altså, nu er vi jo fem ansatte, og det giver jo en ganske anden virksomhed. Og så kan jeg i virkeligheden leve en bedre kvalitet. Fordi flowet bliver hurtigere og jeg kan plante oftere, så jeg hele tiden har meget friske varer på markedet. Ud over at jeg så synes det er behagelige mennesker og handlen går godt, men for mig sådan set helt egoistisk, så er det, det at der kommer nogle mængder på samlet.

Samlet set – er der nogle af dine aftagere, der er bedre til at markedsføre dine produkter end andre?

Ja. Aarstiderne gør nok mest. Og så kommer klart FDB. Altså hos FDB står det jo på etiketten, men spørgsmålet er jo hvor meget det betyder - hvor meget kunden kigger på det? Aarstiderne skriver det jo i deres brev - og det tror jeg har en større effekt end når det står på en etiket. Det der så er problemet med Aarstiderne, det er det der med at sporbarheden den er ikke helt eksakt tilbage til mig. For der er nogle andre der også leverer. Men jeg har da fået refleksioner også fra kunder i FDB.

Hvad er din omsætning i kategorien økologisk frugt og grønt?

Den er mellem 2 og 2,5 million kr. om året. Det er jo ikke noget kæmpe gartneri, men det er sådan et mellemstort økologisk gartneri.

Kender du kender jeres markedsandel på det danske marked inde for de kategorier som du er inde på?

Ja. Altså på Rabarber - der er vores markedsandel ret høj. Den er i virkeligheden nok på 75 %, 60 til 75 %. Ved salat er den mellem 20-25% - det kommer an på om jeg regner de små butikker med eller ej.

Og ærterne?

Ja, det er altså også højt, for det er der ikke ret mange som laver. Så det er nok omkring en 30-40%.

Og så bladselleri?

Det er jo også en lille vare, der nok ligger på niveau med ærterne.

Har du nogle planer om at udvide med nye aftagere...for eksempel Netto eller Dansk Supermarked?

Nej. Jeg er tilfreds.

Hvorfor?

Jamen det er simpelthen fordi, jeg syntes at vi har en virksomhed med en ret god økonomi. Og jeg har egentlig ikke nogle ambitioner om at vokse og blive så stor som mulig. Mine ambitioner går sådan set først og fremmest på det faglige. Jeg syntes egentlig, at det kører meget godt nu. Og jeg har tid til at lave noget andet ved siden af - for det er også en kvalitet for mig, da jeg har andre interesser. Det har jeg ikke tid til om sommeren, men det har jeg tid til om vinteren. Så jeg synes, at det fungerer godt, sådan som det fungerer nu. Så jeg vil ikke selv søge nye aftagere. Men det er det som jo på den anden side er sket - i og med at salget til FDB og Aarstiderne er steget. Ja det er det jo sådan set alle steder. Men det er ikke sådan, at jeg vil være den udfarende og henvende mig til Netto og de andre - det vil jeg ikke gøre. Men jeg vil forsøge at leve op til deres ønsker, altså de kunder som jeg har.

Har du så nogen politik for hvor stor en andel af din produktion de enkelte må tage?

Ikke politik - men vi har nogle overvejelser i hvert tilfælde. Jeg har jo haft nogle år - inden Aarstiderne kom til, hvor FDB de var jo helt overvejende den store kunde, og de tog måske 80% af det jeg lavede. Og det er jo lidt risikabelt. Fordi hvis der nu kom en ny indkøber til, og vi ikke rigtig kunne snakke med hinanden - eller hvad ved jeg, de kunne jo også droppe økologisk salat lige pludselig. Så det var jo lidt risikabelt. Så jeg har helt klart sådan en ide om, at FDB bør ligge på omkring halvdelen af det jeg omsætter, og det gør ikke noget hvis det kun er 40 %. Det er sådan set vigtigt for mig.

Er der nogle af dine aftagere, som du synes er for store i øjeblikket?

Nej. Det har jævnet sig ud siden Aarstiderne kom til.

Kan jeg få en indikation af, hvor stor en del af din omsætning de forskellige aftagere udgør?

FDB og Aarstiderne er de store. Altså torvehandlerne udgør ca. 1%. FDB udgør nok ca. 45%, mens Aarstiderne udgør ca. 35%. Buresø, Svanholm og Solhjulet udgør ca. 5% hver. Solhjulet har taget nogle store portioner blad selleri.

Jeg vil godt vende lidt tilbage til dertil hvor vi startede. Vi var lidt inde og snakke om, hvordan produkterne går den ene vej og pengene går den anden vej. Har du i den forbindelse oplevet uenigheder med nogle af dine aftagere – altså på hvordan de her flow skal organiseres?

Det der med frem og tilbage, det snakker jeg jo i virkeligheden slet ikke om. Det gør jeg ikke. Jeg tror ikke, at jeg har ringet til nogle og spurgt om hvor pengene bliver af. Jeg har gjort det med de firmaer som gik ned. Men ved mine nuværende aftagere - der tror jeg aldrig, at jeg har ringet og spurgt hvor pengene blev af.

Hvad med den logistikken – er den struktureret ordentlig ved samhandel?

Ja, det mener jeg faktisk at den er. Altså at der har været nogle kiks - altså for eksempel har Burresø selv kasser, og så har der været et par eksempler, hvor deres kasser ikke lige er nået over. Og så har vi været nødt til at pakke i nogle andre kasser. Men det er jo sådan nogle små kiks som sker, og det har jo ikke været nogle store ting - altså, alt er blevet indrømmet, og når jeg skal høre hvor kasserne er blevet af, så har der været en forklaring. Så det er ikke noget. Nej, det har fungeret.

Hvad så med prisfastsætning af produkterne. Er i nået til enighed om hvad det er for en pris du skal have for produkterne?

Ja, det har vi. Der kan godt være nogle diskussioner af og til. For eksempel - sådan et år som i år, hvor der ikke har været solgt så meget salat på grund af vejret. Derimod har der været rigtig meget på det konventionelle marked, hvor der er blevet pumpet tysk salat op og svensk salat ind i Danmark - til ingen penge. Sådan et salathoved er gået for 1,90 kr. Nogle gange er det endda blevet hentet tilbage fra Gasa. Det er usædvanligt, men det er sket i sæsonen 2004 - fordi det ikke blev solgt. Og det er klart. Så sidder FDB og køber traditionel salat ind til 1,90, og sælger det for 8 kroner eller 10 kroner. Og min økologiske salat den køber de ind til 6,25 og sælger det for 12.95. Så der tjener de jo ikke så meget. Og det er klart, at det giver jo nogle diskussioner. De siger, at vi bliver nødt til at sælge noget, og så må prisen jo komme ned. Men hvor jeg så siger, ”jamen markedet det er jo ikke det samme på økologisk salat, som det er for den konventionelle”. Så jeg står faktisk i en situation, hvor der ikke er for meget øko salat, men hvor de godt vil sætte prisen ned alligevel. Og der er nogle diskussioner omkring prisen. Men jeg vil da sige, at FDB er meget med på at lægge prisen så den også passer med mine ønsker. Men konsekvensen kan så blive, at der ikke bliver solgt ret meget. Det har jeg væretude for.

Kan man snakke om nogle gnidninger, der er opstået ifm. handel med Aarstiderne?

Ja, der har været lidt gnidninger. Men det er ikke meget. Vi havde da en diskussion om prisen i efteråret. Nu er det jo sådan, at Aarstiderne de henter selv. Så derfor ligger deres pris lidt under FDBs pris – dem betaler jeg jo selv fragten for. Men der havde vi da en diskussion omkring prisen, hvor vi havde vores oplæg som avlergruppe, men hvor de havde et ønske om at den skulle ligge lidt lavere. Det for at de ligesom kunne få højnet deres indtægt lidt. Og det var da noget at vi accepterede, i hvert tilfælde i en overgangsfase. Nu tror jeg ikke, at Aarstiderne har været i økonomisk krise. Men de har i hvert tilfælde haft et økonomisk pres på sig i vækst fasen, og det vil

der vel altid være i sådan en virksomhed som bare kører derudaf i den der høje kurve. Og så har det lige pludselig stagneret lidt. Så de var da lidt trykket - det indrømmede de også. Der kan man sige, at der var egentlig forståelse fra avlernes side. Vi sagde jo, at synes at det her det er så godt, at vi er helt med på, at vi lægger prisniveauet lidt under vores ønske. Så sådan nogle diskussioner har der været. Det er jo klart, at markedet, nu når vi snakker Aarstiderne, så er det jo definerede avlere de har med at gøre. Der er jo ikke et åbent marked - fordi det er nogle faste avlere man har omkring sig. FDB er jo et anderledes åbent marked. Nu er der bare ikke så mange øko salat avlere. Så markedsmekanismerne fungerer ikke helt, heller ikke inden for FDB. Ikke som hvis vi snakker økologiske kartofler.

Hvis man kigger lidt tilbage i tiden, frem til nu, kan man sige lidt om hvordan det hele startede. Hvad var det for nogle ressourcer du besad, til at begynde med, som gjorde Aarstiderne og FDB og nogle af de andre interesseret i at handle med dig?

Altså med FDB, der besad jeg jo egentlig bare de økologiske grøntsager. Der var ikke så mange at vælge imellem – altså når vi går tilbage til starten af 1980’erne. Og jeg var jo interesseret i at finde nogle steder at sælge varerne. Fordi der var ikke ret mange steder at sælge dem. Så det kan man sige, det var udgangspunktet på det tidspunkt. Og så er det jo selvfølgelig klart handlen er fortsat. Og jeg tror jo nok, at vi har været med til at styrke hinanden. De har styrket min kvalitetssans i kraft af deres kvalitetskontrol og deres ekspertise på det område. Og ved Aarstiderne, de er jo kommet noget senere ind på markedet. Det som først og fremmest har gjort dem interesseret, det har jo været, at der har været nogle mængder. Og jeg tror også, at kvaliteten i mine produkter – qua ’oplæringstiden’ fra min FDB handel – har haft sin indflydelse. Og så igen - jeg tror det der med tillid det er så vigtigt. Jeg tror nogle gange, at man undervurderer det. Så kan man snakke om varernes kvalitet osv., men i en samhandel, der er det i virkeligheden de der personlige relationer der er meget vigtigt for om man handler med hinanden. Selvfølgelig så under forudsætning af at varerne så er i orden, det er klart. Men hvis nu vi forudsætter at varerne er i orden, så tror jeg at de der personlige relationer spiller en utrolig stor rolle. Det er jeg helt overbevist om.

Hvad med nogle af de andre (jf. Burresø, Solhjulet og Svanholm), hvorfor ville de gerne samhandle med dig i starten?

Ja men de har bare henvendt sig, simpelthen. I virkeligheden har jeg ikke gjort noget. Jeg henvendte mig til FDB - for de anede jo ikke at jeg eksisterede dengang. Men Aarstiderne der mener jeg, at det var dem som henvendte sig til mig. Vi har, om jeg så må sige, ingenting gjort for at markedsføre os. Men vi har jo også været i en periode, hvor der næsten ingen ting var - og så har vi opbygget det. Jeg kunne jo ikke leve af det i starten. Der havde jeg jo så det her deltidsjob som landbrugslærer. Det var jo først efter mange, mange år, at vi begyndte at kunne leve af det.

Hvis vi tager fat på for eksempel FDB – over tid hvordan vil du karakterisere samarbejdet? Har den samlede evaluering været god, neutral eller mindre god?

Den har været overvejende god gennem tiderne. Der sker jo en evaluering løbende - for det er jo noget af det efterårsmødet går ud på. Der evaluerer vi jo den sæson vi lige har været igennem. Og de har jo bemærkninger - og vi snakker også om der var nogle nye produkter vi skulle tage ind. For eksempel har de lige taget romane salat ind for - hvad er det - 2 år siden. Inden da solgte vi den slet ikke. Og det var jo noget de gjorde på mit forslag i virkeligheden. Fordi jeg kunne jo mærke fra andre steder, at det var noget der begyndte at komme noget salg i. Og nu har det faktisk vist sig, at

det er blevet rigtig godt. Og med hensyn til evaluering så er det da også klart, at jeg får at vide, hvis der er noget, som ikke er i orden.

Har I evalueret andre faktorer gennem tiden – såsom den generelle økonomi eller logistikken ved samhandel?

Ej logistikken, det vil jeg sige, det snakker vi jo egentlig ikke så meget om. Men det snakker vi jo om i hverdagen. Hvis ikke Palle Pagh (jf. transportør) kommer til tiden, så tager de telefonen og ringer til mig næste dag og siger det. Dels ringer de selv til ham, men de beder også mig ringe til ham - og så kan jeg brokke mig over at han ikke kommer til tiden. Så det bliver der grebet fat i med det samme. Ellers blander de sig ikke i det logistiske. De skal bare have varen til tiden, og det rette sortiment, og den rette kvalitet og mængde.

Har evalueringerne påvirket din beholdning af 'vigtige ressourcer' for kategorien?

Jo men - de har da været med til at påvirke mig, og det er da helt sikkert at FDB gennem deres evalueringer har været med til at påvirke min kvalitetsbevidsthed. Det vi har gjort er, at vi har højet kvaliteten her på stedet med varerne.

Har evalueringerne været med til at påvirke samarbejdets natur og størrelsen heraf?

Ja, det kan man bestemt godt sige. For eksempel nu indkøberen ved FDB, som jo er ham jeg sidder overfor, og som jo kommer med positiv og negativ kritik til møderne. Der er kommet en hel god dialog mellem os. Det har betydet, at for eksempel har taget ham med til nogle faglige møder vi har. Fordi han havde jo et ønske om... for eksempel er det jo sådan at forsøgsstationen som ligger lige herover, de laver sådan nogle forsøg med screeninger af salat sorter hvert år. De går ind og kigger på alle mulige ting ved sorterne - også deres udseende. Altså ud over resistens og alt muligt, så er det også deres udseende og deres egnethed til markedet. Men det har altid været sådan, at det har været nogle faglige udvalg - det har været nogle gartnere og det har været nogle forskere, der har kigget på dem. Det er egentlig absurd, men der har ikke været nogle med fra detaileddet. Men der har jeg da fået Finn Kofoed med til de her møder, hvilket han jo syntes er rigtig spændende. Og nu ringede han i dag, fordi der er noget den 19. august, hvor vi skal ud og kigge på nogle sorter herude. Og de syntes jo også det er spændende, at der kommer nogle fra detaileddet med. Fordi det er jo i virkeligheden de ting, der er væsentlige. Altså markedet er jo helt essentielt for om det er interessant at lave noget forskning. For man kan godt lave resistente sorter, men hvis ikke de kan sælges på markedet, er det for så vidt ligegyldigt. Og man kan jo sige, at det er sådan en positiv cirkel som har gjort, at i vores dialog omkring kvalitet og mængder, der er kommet nogle andre ting med i det. Som gør, at vi som personer også opbygger tillidsforhold. Og giver hinanden noget.

Så ressourcemæssigt er du kommet styrket ud af samarbejdet med Coop?

Ja bestemt. Og jeg ved også, at det er gensidigt. Og det er jo også derfor det kommer til at virke positivt - altså når begge parter får noget ud af det

Hvordan vil du så beskrive samhandlen med Aarstiderne over tid?

Jeg kan ikke sige andet, end at den har været god. Altså det er jo også sådan at de kommer på besøg - det gør Finn Kofoed fra FDB nu også. Og når der er nogle gæster ved Aarstiderne, så har de også været herude nogle gange. Og jeg er tit derovre - når jeg har nogle jeg viser rundt her.

Kan man sige at samarbejdet over tid har været anderledes i forhold til det du har haft med Coop? Har I fokuseret på andre ting?

Det er et svært spørgsmål...ja men, der er jo en eller anden forskel på Aarstiderne og FDB. Ved FDB der er én person jeg har kontakt med. Det er jo deres indkøber. Ved Aarstiderne der er også Per Stilling som er indkøber, men jeg kender så også Thomas Hartung og Frank der er derovre. Frank har jo arbejdet her ved mig også. Så det er et andet netværk, hvor jeg vil sige, de berøringsflader som jeg har haft med Aarstiderne har været meget tætte - og de er faldet heldigt ud. Og det er klart det er noget, når der ikke har været sådan de store divergenser undervejs, og man har været så tæt ind på hinanden, så er det også stærkere, når man kommer ud. Altså Frank var jo her hele sidste år.

Min fornemmelse siger mig, at dit samarbejde med Coop måske har gjort dine produkter af en bedre kvalitet - fordi de stillede så mange krav. Kan man på samme måde putte fingeren på samhandel med Aarstiderne?

Nej, jeg kan ikke lige komme på noget.

Hvad med Burresø, Rønnely og Svanholm?

Nej, heller ikke.

Forhandler i kontrakter årligt med jeres aftagere?

Ja. Kontrakter er så meget sagt, for vi har jo ikke rigtig kontrakter. Det gør man ikke rigtigt inden for detail-handlen. Det er mundtlige aftaler. Ordet kontrakt er i virkeligheden forkert at bruge.

Kan man sige, at de her gode samarbejdscirkler med Coop har påvirket kontrakterne/aftalerne – afsætningsmæssigt?

Jo - på en måde. Altså når jeg snakker Coop, så skal du være klar over, at jeg mener jo ikke Coop som organisation. Men jeg mener i virkeligheden meget specifikt den indkøber jeg snakker med til dagligt. Det er faktisk ham. Jeg snakker jo ikke med personen over ham. Men med indkøberen har jeg så med tiden fået en større åbenhed. Det mener jeg helt klart at jeg har. Jeg kan godt få noget at vide om markedet for konventionelle salater. Det var ikke noget man sådan ellers lige fik at vide. Det er noget som er afgørende for, hvad jeg kan sælge og hvad for en pris jeg kan lægge. Og så kan jeg godt få at vide, hvad for nogle konventionelle salater der er blevet solgt i denne her uge. Og hvor prisen ligger - ikke helt specifikt, men i hvilket niveau. Det kunne jeg ikke få at vide før. Altså så, en større åbenhed, det er der helt sikkert kommet med tiden. Og der vil jeg så sige, den åbenhed har været der lige fra starten med Aarstiderne. Det er en anden samhandelspartner. Det er jo to forskellige kulturer vi snakker om.

Hvis vi tager fat i alle dine aftagere - kan du give mig et hurtigt fingerpeg om, hvordan du ser handel med dem udvikle sig?

Den vil stige med FDB. Aarstiderne - den er jeg også ret overbevist om vil stige - ikke i samme takt som det har gjort tidligere, men det vil også stige. Burresø vil også stige. Svanholm tror jeg ikke vil stige - fordi ISO er lige blevet solgt. Og det var deres store kunde. Og jeg tror ikke, at ISO er specielt sikker i fremtiden - med at bruge Svanholm som grossist. Selvom det alligevel er nogle mængder, så ligger Svanholm alligevel lidt afsides deroppe - og det er meget dyrt at sende varer derop, og det bliver også for dyrt for dem, når det skal ind til København igen. Rønnely – jeg forestiller mig, at det vil holde samme niveau som nu. Han har nogle kunder - altså han har jo en del børnehaver og institutioner og jeg tror ikke, at det marked vil ekspandere specielt.

Follow up interview no. 1 (Lars Skytte Jensen)**d. 9/2-05**

Hvis handel med Aarstiderne stoppede i dag har du så andre købere til at tage over?

Nej ikke umiddelbart. Jeg vil nok vælge at leve med et eventuelt tab.

Hvorfor?

Jeg tror ikke det er muligt at få en større omsætning med Coop end den nuværende. De har deres egne planer med kategorien for tiden. Solhjulet har jeg haft uoverensstemmelser med. Vi har lagt handel med hinanden lidt på 'is'. Derfor er de nok ikke sådan lige at komme ind på p.t. Dansk Supermarked ved jeg på nuværende tidspunkt ikke noget om. Endvidere - nogle af de her virksomheders leverandører er mine kollegaer. Jeg ønsker nok heller ikke at møve mig ind på deres kunder.

Follow up interview no 2. (Lars Skytte Jensen)**d. 17/02 2005**

Hvornår startede du direkte samhandel med Aarstiderne?

For ca. 3 år siden – det vil sige ca. i 2002

I tiden omkring hvor du startede direkte samhandel med Aarstiderne – hvad var det Aarstiderne kunne som gjorde dig interesseret i at samhandle med dem?

Jeg synes hele deres koncept var interessant. De var kommet godt fra start. Jeg troede på, at firmaet ville ekspandere.

Kan du uddybe hvorfor deres koncept havde betydning for dig og din interesse i at blive deres leverandør?

Deres holdning var bygget op omkring et økologisk koncept. Deres indstilling tiltalte mig. Jeg så Aarstiderne som et firma, der søgte – og stadig søger, et økologisk ideal. Det var der også andre virksomheder der gjorde – men ikke med samme fart. Så jeg ville gerne støtte Aarstiderne. Endvidere så var firmaet dygtige til at markedsføre sig selv. Jeg troede på, at deres koncept ville blive til noget og at det ville vokse. Så set fra et volumenmæssigt synspunkt så var Aarstiderne en interessant kunde for mig at få for fremtiden. Altså – jeg forventede at firmaet ville vokse og dermed også deres behov for produkter.

På daværende tidspunkt – var der andre virksomheder som havde samme holdning til økologien som Aarstiderne?

Egentlig ikke. I hvert fald ikke nogen som jeg havde lyst til at opdyrke. Jeg handlede også med Coop på daværende tidspunkt. De havde en holdning til økologien.

På daværende tidspunkt – var der andre potentielle samhandelspartnere, som du forventede ville vokse på niveau med Aarstiderne? – Altså hvor du forventede en fremtidig vækst i volumen ved samhandel?

Nej. I alle fald ikke nogen som havde min interesse.

Hvor stor en andel af din omsætning udgjorde Aarstiderne dengang?

Den udgjorde omkring 20%. Den voksede voldsomt fra start af og kom hurtig op omkring 25%.

Hvem aftog den resterende del af din omsætning?

Coop udgjorde ca. 50%. Den resterende del gik til mindre grossister og torvehandlere.

Fandtes der købere på markedet, der kunne overtage Aarstidernes andel i tilfælde af at samhandel med virksomheden stoppede?

Nej. Ingen stod klar til direkte at overtage deres del af den samlede omsætning. Det er et meget hypotetisk spørgsmål. I denne branche gælder det om at give tilbud. Hvis jeg skar mine priser med 2 kr., så kunne det godt være at Coop ville overtage Aarstidernes andel. Men så ville det have indvirkning på min indtjening.

Appendix 5

Interview with Supergros

d. 11/6 2004, Ringsted

Respondent: Indkøbschef for frugt og grønt Lars Olesen, Supergros.

2.

2.1 Hvornår startede I med handel af ØFG?

Jeg har været i Dagrofa/Supergros i 8 år. Jeg blev indkøbschef for frugt- og grønt for 2½ år siden. Før i tiden bestod vores ØFG af løg, kartofler og gulerødder. Nu består Supergros' sortiment af alt hvad der kan fremskaffes af økologiske frugt- og grønt varer. Sortimentets størrelse afhænger dog også af prisen på det enkelte produkt.

2.2 Bevæggrunde for at handle med ØFG?

-

3.

3.1 Hvem er jeres leverandører af ØFG?

Det er Gasa Nordgrønt, Danorganic og Rønnely.

Hvilke varer leverer leverandørerne?

Danorganic er hovedleverandør af kartofler. De leverer også løg og gulerødder når de andre løber tør for varer. Gasa Nordgrønt leverer løg og gulerødder 10 måneder om året. Herudover leverer de pastinakker, rødbeder og persillerod. Rønnely leverer det resterende af vores sortiment.

Vores sortiment i ØFG kategorien består i øjeblikket af agurk, appelsin, advokater, bananer, bladselleri, citron, fennikel, hvidkål, hvidløg, kiwi, peber, porrer, pærer, rødbeder, selleri, tomater, æbler, gulerødder, løg, iceberg salat, kinakål og hovedsalat.

(viser bilag 1 – Forsyningsskæde af økologisk frugt- og grønt kategori) Har jeg glemt nogen virksomheder ?

På detaillist og grossistsiden er der også Vest Grønt, Sund Frugt, Europa Frugt samt nogle andre smågrossister.

3.2 Kan du beskrive jeres daglige koordinering af arbejdsopgaver med leverandørerne i ØFG kategorien?

Vores ordreafgivelse er pr. telefon. Leverandørerne sørger for det hele indtil varerne står foran vores dør. Dette inklusiv transport, paller, mv.

3.3 Hvilke ting lægger I vægt på ved koordinering af arbejdsmråder?

Kvalitet og leveringsgrad.

Hvorfor?

Kvalitet. Leverandørerne mener f. eks., at gulerødder der er 'krumme' eller ser mærkelige ud, kan sælges. Jeg mener, at økologiske varer skal have samme udseende som almindelige varer for at kunne sælge. De økologiske varer skal altså ligne almindelige varer.

Leveringsgrad. Vi behøver en konstant og vedvarende levering for at kunne tilfredsstille butikkernes behov. Da omsætningen i ØFG tillige er forholdsvis, skal vi ikke have ekstra omkostninger i form af at sende forkerte eller dårlige varer retur. Administrative omkostninger er i forvejen en stor del af ØFG kategorien. Varen skal kunne verificeres som økologisk. Vi skal kunne bevise, at varerne kommer fra den og den avler. Endvidere skal vi kunne redegøre for eventuelle differencer i lagerbeholdningen. Med andre ord, vi skal kunne verificere, at de økologiske varer virkelig er økologiske.

3.4 Hvilke ting lægger Avlerne vægt på ved koordinering af arbejdsmråder?

Kvalitet og leveringsgrad.

Hvorfor?

Jeg tror, at vi har samme målsætning. Derfor mener jeg, at vores leverandører også lægger vægt på kvalitet og leveringsgrad.

3.5 Hvordan vil du på denne baggrund beskrive effektiviteten af samhandel via den daglige koordinering af arbejdsopgaver?

Den er god.

Hvorfor?

Fordi den fungerer. Arbejdsindsatsen er forholdsvis lille og alligevel får vi det rigtige sortiment, en god pris og en god leveringsgrad. ØFG må ikke tage lang tid for os. Dette fordi den genererer en forholdsvis lille omsætning.

3.6 Kan du beskrive den daglige allokering af ansvarsområder mellem jer og leverandørerne?

Først og fremmest handler vi ikke meget med økologisk frugt. Det er mest økologiske grøntsager. Med hensyn til allokering af ansvarsområder. Vi ringer og bestiller. De sørger for alt andet. Avlerne falder til tider igennem mht. leveringstid, emballage, mv. Når dette sker, sørger vi for at det bliver rettet.

3.7 *Hvilke ting lægger I vægt på ved allokering af ansvarsområder?*

Vi er glade for den nuværende allokering af ansvarsområder. Ellers det samme som i spørgsmål 3.3.

3.8 *Hvilke ting lægger avlerne vægt på ved allokering af ansvarsområder?*

Rønnely har et bredt sortiment – også på importvarer. De producerer også en del selv. Der er i denne forbindelse en del administrative ting at tage vare på. Rønnelys håndtering af de administrative ting er så at sige blevet bedre over tid. Dette har gjort samhandel med dem bedre. Nogenlunde det samme gør sig gældende for Danorganic. Gasa Nordgrønt består af danske avlere. Organisationen er nem og god at handle med. Dette skyldes ikke mindst deres evner indenfor logistik og distribution. De leverer også traditionelle grøntsager. Vi kan således kombinere levering af ØFG med traditionelle varer. Dette betyder lavere distributionsomkostninger.

3.9 *På denne baggrund - hvordan vil du beskrive effektiviteten af samhandel?*

Samme som i spørgsmål 3.5

3.10 *Kan du beskrive måden hvorpå det 'økologiske-koncept' bliver varetaget via samhandel med nogle af jeres leverandører?*

Kategorien bliver behandlet som enhver anden. Supergros udbyder et sortiment. Butikkerne køber hvad de har lyst til eller brug for.

3.11 *Hvilke ting lægger I vægt på i forbindelse hermed?*

Kategorien bliver behandlet som enhver anden. Vi markedsfører ikke kategorien på nogen speciel måde. Kategorien omsætter ikke i høj nok grad til det. Det vil sige, at vi ikke bruger meget plads i vores tilbudsaviser på kampagner i kategorien. Forbrugerne køber når vi har kampagner. Men så snart kampagnen er ovre, må vi smide overskydende varer ud. Vi er ikke som Coop. De har en overordnet strategi om, at forbrugerne skal kunne købe af et bredt konstant sortiment året rundt. Vi har med vores nuværende omsætning nået en grænse. Vi sælger ØFG uden at tage penge – vi har med andre ord fundet en balance mellem omsætning og omkostninger.

3.12 *Hvilke ting lægger avlerne vægt på i forbindelse hermed?*

Jeg ved ikke hvad Danorganic lægger vægt på. Vi har ingen særlig kontakt med dem. Rønnely har i mindre grad et ønske om at "fortælle en historie" med deres produkter. Det vil sige, produkterne er økologisk dyrket, hvilket kan markedsføres i vores butikker. Generelt set mener jeg, at alle avlere mere eller mindre "har en historie" at fortælle. Gasa Nordgrønt er store indenfor traditionelle grønsagsvarer, hvilket kombineres med en smule økologiske varer. De dyrker ØFG, der kan komplementere de traditionelle varer. Jeg tror, at der er mere økonomi i det for dem. Deres varer er generelt karakteriseret ved høj kvalitet – de har flotte løg, gulerødder, pastinakker, osv.

3.13 *På denne baggrund – hvordan er effektiviteten af samhandel med leverandørerne?*

Den er god.

Hvorfor?

Måden vi samhandler på passer fint med omsætningen i kategorien. Det antal indkøbere vi bruger på ØFG kategorien passer fint med omsætningen. Jeg tror ikke, at flere indkøbere i kategorien vil gøre omsætningen større.

4.*4.1 Hvilke ressourcer ser du besiddet af jer af betydning for ØFG?*

Vi kan distribuere varer til ca. 1000 butikker seks dage om ugen. Vi kan derved sørge for landsdækkende afsætning af avlernes varer. Da butikkerne er lokaliseret over hele landet, er vores evne til at distribuere vigtig. Vi kan tillige distribuere billigt.

4.2 På hvilke områder giver jeres kategori forbrugeren en merværdi?

Butikkerne er fritstillet når de vælger sortiment. De kan vælge et bredt eller smalt sortiment. Hvis butikkerne er tvunget til at købe et bestemt sortiment, tror jeg de vil tage penge. De skal vælge et sortiment, der passer til det miljø de ligger i. For eksempel, butikker på landet sælger mindre ØFG end butikker i byen. De skal have muligheden for at købe et smallere sortiment. Herved køber butikkerne kun det, de er i stand til at sælge.

4.4 Er jeres kategori forskellig/differentierer den sig fra konkurrenternes?

Nej. Vi har dog et lidt bredere sortiment. Coop Danmarks har måske et mere standhaftig sortiment. Men vores er vist det bredeste.

Hvorfor differentierer I jer ikke?

Vores omsætning i ØFG ligger på omkring 2 millioner kroner. Alle kan lave den omsætning. Den er nem at efterligne. Vi kan godt lave en 'kliche' eller en kampagne. Den vil bare tage 10 år at få indtjent igen. Herudover har ØFG segmentet kun en vis størrelse med hensyn til forbrugere. Aarstiderne har taget en del af dette segment. De bruger også en del flere ressourcer på kategorien. Vi har på denne baggrund tabt en del af vores omsætning til dem. Endelig bestemmer prisen meget i ØFG kategorien. Kategorien er ikke blevet en 'convenience' kategori endnu. Forbrugeren bruger ikke flere penge på ØFG selvom han/hun har flere penge. Derfor sælger vi også mest ØFG i begyndelsen af måneden.

4.7 Hvilke ressourcer ser du besiddet af jeres konkurrenter af betydning for ØFG?

Coop Danmark vedholder et fast og forholdsvis bredt sortiment i kategorien. Vi er glade for at de 'går foran' i kategorien. Hvis de får succes, går vi også mere helhjertet ind i kategorien. Aarstiderne har kunder, der er økologer. Dansk Supermarked ligner os. Vest Grønts sortiment er mindre end vores.

4.8 På hvilke områder giver konkurrenter deres kunder en værdi i kategorien?

Hos Coop har forbruger en garanti for et bestemt sortiment. Det gør, at forbruger med sikkerhed kan få de varer de vil have i Coops butikker. Dansk Supermarked har et bredt sortiment. Jeg kender ikke det store til Vest Grønt, Sund Frugt og Europa Frugt.

4.12 Hvilke ressourcer ser du besiddet af jeres leverandører af betydning for kategorien?

Gasa Nordgrønt kan karakteriseres som professionelle. Deres måde at handle på er meget professionel. De har kvalitetsprodukter, de har gode priser, deres leveringssikkerhed og leveringsgrad er god. De er i stand til at levere varer, der er i orden. De skal sjældent retur. Endvidere er deres distribution i orden. Den er just-in-time. Hvis vi får for mange dårlige leverancer af en avler, så ryger han ud. Det er ikke tilfældet her. Der er dog løbende forbedringer.

Danorganic har det som Rønnely ikke kan levere. De er en god 'buffer' at have, hvis andre ikke kan levere. De har også gode kartofler.

Rønnely er gode til at levere splitvarer. De kan eventuelt fyde en vogn med 12 stk. blomkål, 6 stk gulerødder, mm. Det kan man ikke få mange andre avlere til at gøre. Herudover er Rønnely i stand til at levere et bredt sortiment. Sortimentet er ikke kvantitetsmæssigt stort – men mere bredt.

4.13 På hvilke områder giver leverandørernes produkter jeres kategori en værdi?

Gasa Nordgrønt leverer de bedste produkter i kategorien. Rønnely og Danorganic gør 'lagkagen' rund. Det vil sige, deres produkter gør vores kategori hel i henhold til pris, sortiment og kvalitet.

5.

5.1 Hvor koncentreret synes du jeres vigtige ressourcer er?

Vores ressourcer er ikke koncentreret i ØFG – der er mange, der kan det samme som os. Hvis en konkurrent pludselig får succes, er vi dog klar til at rykke. Vi har ikke lavet specielle koncepter for kategorien. Det skyldes, at der er for lidt økonomi i kategorien p.t. Vores omsætning er kun på ca. 2 millioner kroner årligt i ØFG kategorien.

5.2 Hvor koncentreret synes du jeres konkurrenters vigtige ressourcer er?

Jeg kender ikke til vores konkurrenters ressourcer i ØFG kategorien.

5.3 Hvor koncentreret synes du jeres leverandørers vigtige ressourcer er?

Vi kan godt få Rønnelys, Gasa Nordgrønts og Danorganics varer andre steder fra. Vi mener dog, at de kvalitets-, leverings-, pris- og sortimentsmæssigt lever op til vores krav.

(ØKONOMI)

5.1 Kender du jeres omsætning i kategorien ØFG?

Den er på ca. 2 til 2,2 millioner årligt. Rønnely, Danorganic og Gasa Nordgrønt står for ca. 1/3 hver af denne omsætning. Rønnely genererer deres del af omsætningen via et bredt sortiment, mens

Danorganics del af omsætningen skyldes et mere snævert sortiment. Gasa Nordgrønts del af omsætningen skyldes hovedsageligt, at de er i stand til at levere løg og gulerødder 10 måneder om året.

5.2 Har i private labels indenfor kategorien?

Nej.

5.3 Kender du jeres markedsandel i kategorien samlet i Danmark?

Jeg kender ikke vores markedsandel i kategorien. Der er ikke nok økonomi i kategorien til, at jeg ønsker at undersøge vores markedsandel.

5.4 Ser I mulighed for at udvide antallet af leverandører?

Nej. Det skyldes den manglende omsætning og en dertil hørende manglende økonomi.

5.5 Har I nogen politik for, hvor stor en andel af den samlede omsætning de enkelte leverandørers produkter må udgøre i kategorien?

Nej. Avlere med de rette produkter vil altid blive brugt. Hvis for eksempel Gasa Nordgrønt magtede det, måtte de godt levere hele vores sortiment. Derved er der færre administrative omkostninger. Endvidere er ØFG kategorien meget dynamisk. Avlere kan levere gode varer det ene år, og dårlige varer det næste år. Det gør at avlere fra tid til anden skal udskiftes.

6.

6.1 Givet koordinering af arbejdsopgaver, hvordan er forholdene for samhandel (sammenlignet med 'normer'/præcedens/fortilfælde)?

Forholdene er de samme som i andre kategorier. I ØFG er der dog mere administrativt arbejde, hvilket skyldes at vi i højere grad skal kunne verificere varernes oprindelse og at de er økologiske. Jeg synes forholdene for samarbejde er fine og tillidsvækkende. Vores leverandører er seriøseavlere, hvilket giver tillid. Der er ingen forskel på vores leverandører her. Danorganic og Rønnely er seriøse med det økologiske aspekt. Gasa Nordgrønt er seriøse på de traditionelle varer, hvilket har medført, at vi også køber økologiske varer af dem.

6.2 Givet allokering af arbejdsmråder, hvordan er forholdene for samhandel?

Det samme som 6.1

6.3 Givet måden hvorpå det økologiske koncept bliver varetaget ved samhandel, hvordan er forholdene for samhandel?

Det samme som 6.1

7.

7.1 Via tilbageblik i tiden, hvordan har parternes besiddelse af ressourcer påvirket samhandelen i det daglige i henhold a) Koordinering af arbejdsopgaver?

Arbejdsopgaverne har været konstant de sidste 8 år. Det bliver for dyrt hvis vi skal lave om på disse.

Rønnely var før i tiden vores hovedleverandør. De har tabt terræn. Gasa Nordgrønt er gået fra at være en mindre leverandør til at blive en stor leverandør. De har forstået at positionere sig på markedet. De forstår også Supergros' ønsker bedre end de andre. Dette blandt andet via at kombinere traditionelle og økologiske varer – så vi får et mere komplet sortiment leveret. Danorganic er gået fra at levere et bredt sortiment til at levere et mere snævert sortiment. Dette skyldes, at Rønnely har udkonkurreret Danorganic. Rønnely kan bedre imødekomme vores krav med hensyn til ordrecykluser, mm.

b) Hvad har det betydet for effektiviseringen af samhandel?

Se 7.1 a)

c) Hvad har det betydet for formen af samhandel(normer/præcedens/fortilfælde)?

Se 7.1 a)

d) Allokering af ansvarsområder?

Ansvarsområderne har været konstante de sidste 4 år. Indtransport har altid været lagt ud til leverandørerne. Vi kan nemmere sammenligne priser, hvis vores leverandører sørger for indtransporten.

For 4 år siden blev Supergros centraliseret til Supergros DK. Avlerne kunne før i tiden levere til enten Vejle eller Ringsted – alt efter deres geografiske placering. Vores sortiment bliver nu styret fra et sted. På denne måde kommunikere vi en fælles retning ud til leverandørerne. Endvidere er vi blevet mere seriøse – vi er gået fra at være grønhandlere til at have et strømlinjet koncept. Det har igen betydet, at vi på 8 år har haft en 5-dobling i vores omsætning – uden at udvide vores personale.

e) Hvad har det betydet for effektivisering?

Centraliseringen har haft effekt på samhandel med Rønnely. Rønnely har ikke kunne se meningen med vores omlægning – 'hvorfor lave om på noget der virker?'. Danorganic har jeg ikke haft dialog med. Gasa Nordgrønt er vi kommet tættere på. De har kunnet imødekomme vores ønsker.

f) Hvad har det betydet for formen (normer/præcedens/fortilfælde)?

Gasa Nordgrønt er vi kommet tættere på. Dialogen er blevet bedre. Vi har mindre problemer med samhandel, men dem retter vi op på. Vi deler også mere viden med hinanden – hvilket gør at samarbejdet bliver mere effektivt.

8.

8.1 *Omvendt – via tilbageblik i tiden, hvordan har den gældende effektivisering og form af samhandel betydet for*

a) *Udviklingen af jeres vigtige ressourcer?*

Vi har ikke udviklet vores ressourcer særlig meget. Strukturændringerne i vores organisation har dog betydet, at vi er mere handlekraftige.

b) ...*koncentrationen af disse?*

...

c) *Udviklingen af leverandørernes ressourcer?*

Gasa Nordgrønt har vi haft en positiv udvikling med. Vi har god dialog med dem – hvilket også har indebåret deling af viden. De har arbejdet mere og mere udfra vores ønsker. Vi har kunnet tilpasse os hinanden. Vi har endvidere turde vise hinanden tillid. Vi er kommet ind i en god cirkel med Gasa Nordgrønt, hvilket samlet skyldes deres evne til at handle professionelt, en god dialog og at vi har turde vise hinanden tillid. Deres sælgere er til at snakke med – de har en hurtig respons tid. Så samlet er deres ressourcer blevet vigtigere for os.

Danorganic startede med at leve et bredt sortiment. De gik dog galt. De har vist sig i stand til at håndtere et mindre, men dybere sortiment.

Rønnely har vi haft en god dialog med fra starten. De skal dog holdes 'lidt i tøjlerne'. De har et mere afslappet forhold til samhandel end vi har. Der har været problemer med de administrative krav til de økologiske produkter – de har ikke altid kunne se nødvendigheden af at skulle verificere oprigtigheden af de økologiske varer. Der har manglet dybde i vores dialog. Vi har forsøgt at rette op på dette – blandt andet ved at besøge dem 1-2 om året.

9. Kontraktforhandlinger

9.1 *Hvilken rolle spiller disse årsagssammenhænge (fundet i 8+9) ved forhandling af kontrakter med leverandører (positiv, ingen rolle, negativ)?*

Vi forhandler kontrakter 1 gang årligt. Overordnet forhandler vi her om leveringstid, godkendelse af paller, betalingsbetingelser, bonus, eventuel tilbagebetaling, etc. Disse forhandlinger gør sig gældende for alle leverandører. Med Gasa Nordgrønt forhandler vi herudover mængder – det er en indikation af forventet køb (op til 80% af forventet køb).

Kontraktforhandlingerne med Rønnely er ok. De er blevet bedre med tiden grundet større omsætning. Kontraktforhandlingerne med Danorganic bliver sendt – og er derfor neutrale. Kontraktforhandlingerne med Gasa Nordgrønt har udviklet sig positivt gennem de sidste 3 år. De regner med os. Det kunne de måske ikke før i tiden. At de regner med os betyder, at forhandlingerne er blevet udvidet – jf. blandt andet forhandling om forventet køb.

10. Fremtidig samhandel

10.1 *Givet 9, hvordan ser I fremtidig samhandel udvikle sig med leverandører (koordinering af arbejdsopgaver, arbejdsmønster, varetagning af økologisk koncept)?*

Givet nuværende omsætning i ØFG forbliver samhandel nok som den er. I tilfælde af en forøget omsætning vil Danorganic måske ryge ud til fordel for Gasa Nordgrønt. Rønnely vil nok forblive på samme niveau – måske i højere grad få rollen som 'buffer' hvis vi akut mangler varer.

Appendix 6

Interview with Gasa Nordgrønt:

Interview

Valby, d. 18/6- 2004

Navn og Stilling?

Mit navn er Ole Olesen. Jeg er salgschef i Gasa Nordgrønt A/S. Jeg har ansvaret for salg og markedsføring samt personaleansvar i de opgaver der ligger.

Hvornår er I startet med handel af økologisk frugt- og grønt (ØFG)?

Handel med ØFG starter i starten af 1990'erne. Det vil sige, allerede en gang i 1980'erne er der nogle producenter, der så småt begynder at producere økologisk frugt og grønt. Men den mere professionelle og organiserede handel med ØFG starter i midten af 1990'erne. Vi har som salgsorganisation egentlig ikke gjort noget for, at fremme handelen med ØFG. Det er vores producenters eget valg at producere ØFG. Det er typisk producenter, der i forvejen er konventionelle producenter. De har så en sideløbende økologisk produktion. Det vil sige, de producerer økologisk og konventionelt frugt og grønt på samme tid. På denne måde adskiller vi os fra de øvrige aktører på ØFG markedet. Det er typisk aktører, som udelukkende handler med ØFG. Det er en 'nebengeschäft' i vores forretning at handle med ØFG – og vi tilbyder ØFG produkter i det omfang, at der er god forretning i det. Det vil sige, det er ikke økologiske idealister vi har i vores organisation.

Har I haft nogle bevæggrunde for at inkludere ØFG i jeres sortiment?

Vi har ikke haft en klar strategi med at inkludere ØFG i vores sortiment. Det har vi heller ikke på nuværende tidspunkt. Vi er af den overbevisning, at der er 2 grupperinger indenfor producenter af ØFG. Der er idealisterne, hvor økologi er hele deres liv – det er nærmest deres tro, og så er der producenter, som først og fremmest producerer ØFG på grund af forretningen i det. Hos os finder du sidstnævnte gruppering – altså vores producenter gør det, fordi de ser der er en forretning i det. Vi har begrænset vores ØFG sortiment til produkter, hvis volumen er interessant. Det er produkter, som vi er i stand til at håndtere sammen med de øvrige konventionelle produkter.

Hvad består jeres sortiment af i ØFG kategorien?

Vores sortiment består af gulerødder og løg. Så har vi i mindre udstrækning porrer. Vi har også økologiske rodfrugter – pastinak, persillerod og rødbeder. Til gengæld får vi vores produkter fra producenter, som producerer meget store mængder af de her fornævnte produkter. På gulerødder og rodfrugter er vi markedsledende i Danmark.

Kan du beskrive jeres organisation?

På den økologiske del har vi 4 producenter tilknyttet Gasa Nordgrønt. De er alle 4 meget store konventionelle producenter. Vi har en stor producent af salat – Axel Månsen(??). Han producerer ca. 10 mio. stk. konventionel iceberg om året. Han har en økologisk løg produktion ved siden af.

Han har også en økologisk ægproduktion ved siden af. Det passer godt ind i hans sædskifte, at have en økologisk løg produktion. Afhængig af udbyttet producerer han ca. 1000-1500 tons økologiske løg om året. Derudover har vi en producent i Viborg – Tange Friluftsgartneri. De har en ejendom, der hedder Hammershøj – den er aflagt til økologisk produktion. De producerer gulerødder, der fortrinsvis går til Dansk Supermarked og nogle økologiske pakkerier – heriblandt Sørøs i Ølstykke. Det samme gør sig gældende for Axel Månsens produkter. Derudover har vi en mindre producent ved Bjerringbro, der hedder Østerkrogh. De producerer økologiske porrer. De bliver fortrinsvis afsat i Coop. Endelig har vi en producent ved Lammefjorden - Boye Skytte. Han producer økologiske gulerødder, der fortrinsvis afsættes til Sørøs. Sørøs pakker for Netto. De bliver også handlet til andre økologiske pakkerier.

(VISER FIGUR 1)

Hjem afsætter I til i kategorien ØFG?

Vi afsætter en meget lille mængde ØFG til Supergros. Vores primære kunder er Dansk Supermarked og Coop Danmark. Indirekte går vores varer til andre grossister – dette gennem Sørøs.

Jeg har indtegnet Danorganic, Rønnely og jer på figur 1. Har jeg glemt nogle store spillere på producent/avler/grossistsiden?

Svanholm. Der er også BioDania. Svanholm hører faktisk under BioDania. Så er der Solhjulet – det er en grossist med producenter tilknyttet sig. Endelig er der Sørøs – som også både er grossist og producent. (10:21)

Kan du beskrive den daglige koordinering af varer mellem jer og Supergros? ...måske med udgangspunkt i logistikken?

For det første har vi en aftale om, hvorvidt vi leverer eller ej. Det er baseret på en årsaftale – eller en periodeaftale. Hvis vi leverer til Supergros, så bliver varen bestilt typisk om morgenen mellem 6 og 7. Ordren går fra Supergros' indkøber til vores salgsafdeling. Herfra bliver ordren ført videre i vores system ud til producenten, der så leverer varerne til kunden indenfor et par timer – leveringstidspunktet er dog afhængig af ordren. Varen vil dog typisk være på Supergros' lager indenfor et par timer – enten i Vejle eller i Ringsted. Herfra vil varen blive solgt videre ud til supermarkederne.

Hvad lægger Supergros vægt på ved levering?

Supergros har ligesom 2 kasketter på: I frugt og grønt kategorien optræder Supergros som en almindelig grossist. I kolonial-, ferskvare- og non-food kategorierne er de mere et logistikled mellem industrien og butikkerne - det vil sige industrien har typisk lavet en aftale med den enkelte kæde om et pågældende produkt. Produktet bliver godt nok lagerført hos Supergros – men der bliver egentlig ikke handlet med Supergros – handlen er effektueret. Det er ren og skær bestilling og ordrehåndtering der sker fra Supergros' side. På frugt og grønt handler Supergros som grossist og har risikoen for varen. Det er atypisk for Supergros – men typisk for frugt og grønt branchen som sådan. Supergros' kunder er ikke båndet af at skulle handle med Supergros. Det er de med de øvrige produkter. Derfor ser man, at der er mange grossister, som leverer til Supergros' butikker. Det betyder at udvalget, priser – både indkøbspris og udsalgspriser, samt kvaliteten varierer meget

mellem de forskellige butikker. Dette også i de enkelte kæder. For eksempel, hvis man tager en hvilken som helst kæde i Coop Danmark, så har man topstyret priser – det vil sige man styrer sortiment, kategorien og priser centralt i Coop. Dermed ikke sagt, at prisen er den samme i Thisted som i København. Dette inkludere også markedsføring af produkterne – det vil sige, man sørger for, at butikkerne har de samme produkter i alle udvalgte butikker. Man har de samme priser – eller man tager højde for lokale situationer, der medfører en anden prispolitik på enkelte produkter. Prispolitikken kan være forskellig hvis en OBS for eksempel ligger lige op af en Bilka – så bliver man nødt til at køre med lokal markedsføring og priser. Supergros har derimod ikke nogen styring af deres kategori eller produkter. Det vil sige Supergros tilbyder varen til de enkelte butikker – men de er ikke inde og styre de enkelte kæder. Supergros handler eksempelvis med Superbest på markedsvilkår – altså på lige fod med andre private grossister. Supergros sidder altså med risikoen i kategorien, hvorfor de stiller meget store krav til effektiviteten og dygtigheden af deres indkøbere – altså deres evne til at købe rigtigt ind.

Givet forskelle mellem Coop og Supergros; lægger de 2 parter vægt på forskellige ting ved samhandel? – Altså når de får produkterne ind af døren...

Ja, det gør de. Det hænger sammen med styringen af de enkelte kæder – og den strategi der ligger hos de enkelte kæder. For eksempel Superbest fokuserer meget på lokale forhold og at have billige produkter. Coop og Dansk Supermarked går derimod meget ind på at fremhæve produktet – de er lidt mere professionelle end Supergros. Det vil sige de lægger mere vægt på ensartethed og kvalitet – ikke kun kvalitet i form af pris, men også i form af spisekvalitet og andre faktorer. Hvis man for eksempel ser en tilbudsavis fra forskellige kæder, vil man se, at de typisk har mere styr på oprindelse, kvalitet og størrelse i de lukkede kæder – altså Coop og Dansk Supermarked – end man har i købmændskæderne. (17:12) De enkelte butikker i Superbest kan for eksempel selv bestemme hvor meget broccoli de vil købe og til hvilken pris de vil sælge broccolien for. Det betyder, at udbuddet og kvaliteten er meget svigende i de enkelte Superbest butikker. Der er ingen krav til hvor meget frugt og grønt der skal være – eller hvor meget man skal fokusere på kategorien. Der er heller ingen krav til udsalgspriser fra Supergros' side af. Derimod på kolonialsiden er der vejledende udsalgspriser fra Supergros side af.

Hvordan passer Supergros', Coops og Dansk Supermarkeds krav til samhandel med de ting I lægger vægt på?

Vi er I den situation, at vi har en vis mængde varer, som er forudbestemt til nogle bestemte kunder. Nogle af de varer vi handler med, de er solgt på forhånd – og så er der en åben - eller fri - mængde tilbage. Supergros gør så det, at de siger til os, at de har en intention om at føre det pågældende produkt i deres sortiment. De fører så produktet og holder også aftalen - men qua deres konkurrencesituation og deres struktur er de ikke i stand til at købe varer til fast pris eller fast mængde, som de andre kæder kan. De andre kæder har et lukket system, hvor varen kan blive 'tvunget' ud i butiksleddet. Det er muligt for Coop og Dansk Supermarked fordi avancerne på frugt og grønt er relativt høje. Det gør dem i stand til relativt risikofrit; at købe ind til faste priser, at dikttere en pris til butiksleddet og samtidig være konkurrencedygtige. Avancerne i de lukkede kæder kan i visse perioder være meget høj. Hvis en vare for eksempel bliver købt til 5 kr., kan man typisk se den blive solgt til udsalgspris til omkring 14-16 kr. i butikkerne (20:25).

Er der ting som gør flowet af varer hhv. bedre/dårlige ved samhandel med Supergros, Dansk Supermarked og Coop?

Det stærke i Supergros' system er deres logistik. De er gode til at håndtere varerne på lageret og har et moderne og effektivt distributionssystem. Det der gør Supergros dårligere er, at de konkurrenter ikke på ligefod med deres konkurrenter. Reelt set har de ikke det samme sæt spilleregler. Det skal forstås på den måde, at Supergros er en købmændsejet institution. Den kræver, at Supergros' frugt og grønt kun i begrænset omfang må være et profit-center. Der findes et loft for – afhængig af butikken – hvor meget Supergros må tage for varerne. Der er fuld transparens mellem Supergros og dens butikker i henseende af indkøbs- og salgspris. Derimod kan Coop og Dansk Supermarked sælge produkterne til priser de selv bestemmer. Supergros er mere bundet af deres struktur. Det gør, at de ofte har svært ved at agere i markedet. Det er et paradoks, at mange af de købmænd, der sidder i Supergros' bestyrelse faktisk ikke handler frugt og grønt i Supergros – og ikke støtter op om deres kategori. Det gør, at både Supergros og købmændene faktisk køber mere ind end de kan komme af med i kategorien. Så der er faktisk en evig krig mellem Supergros og de andre private grossister som leverer til butikkerne. Det gør, at Supergros i dag er en af de kæder, som er et nødvendigt onde at handle med. Betingelserne for samhandel med dem er relativt hårde. De får nogle store rabatter og samtidig køber de meget billigt ind – det for at kunne matche andre grossister på markedet.

(23:20) Det er ærgerligt når konkurrencen burde foregå i butiksleddet. Der vil i fremtiden blive stillet store krav til detaileddet. Det gælder for dem om at profilere sig rigtigt. Forbrugerne vil stille store krav til ensartethed i kvaliteten af produkterne – sporbarhed, en god kvalitet og social ansvarlighed er faktorer, som vil bekymre den fremtidige forbruger meget. Trendsættende forbrugere vil i fremtiden sætte krav til mere end bare prisen. Undersøgelser viser, at hvis der ikke er andet at vælge i mellem, vil forbrugeren vælge udfra prisen. Detaileddets store udfordring er at lede forbrugerens opmærksomhed væk fra prisen. Det er Supergros meget dårlig til – de gør meget lidt ud af, at fortælle forskellen på hvad de gør i forhold til de andre. I den henseende bliver ØFG ofte en taber – specielt hos købmændene. Det er fordi man er meget fikseret på at tjene penge – og købe billigt ind. Det er meget få købmænd, som ofrer plads, tid og har evnerne til at sende et budskab, som er andet end prisen og 'nærhedsprincippet'.

Hvordan er allokering af ansvaret med hensyn til at verificere oprigtigheden af ØFG mellem jer og grossistleddet?

Det er ikke noget vi har problemer med. Vores producenter er underlagt de regler, som er forbundet med at producere og håndtere ØFG. Al administration af de økologiske koncepter ligger hos producenten. Vi i Gasa Nordgrønt håndterer ØFG som en hvilken som helst anden vare. Det eneste er, at ØFG har en varelinje for sig – det bliver handlet ligesom alt muligt andet. Enten går varens fysiske vej direkte fra producenten til kundens lager – det gør den ca. 95% af tilfældene. 'Papirmæssigt' går varen via vores salgsorganisation. I nogle tilfælde går ordenen udenom os grundet EDI – det vil sige direkte fra kunden til producenten. I de tilfælde har vi ikke nogen håndtering overoverhovedet – der sker en automatisk fakturering i vores system. I de tilfælde varen går over vores lager, laver vi det en almindelig lagerekspedition hvad enten det er ØFG eller konventionelle varer.

(wave 4)

Er der forskelle i fordeling af ansvarsområder ved samhandel med Søris, Coop, Dansk Supermarked og Supergros?

Ja. De økologiske organisationer er mere 'fedtet ind' i det økologiske arbejde. De økologiske organisationer er for eksempel Søris. Vi i Gasa Nordgrønt er ikke involveret i det økologiske – det er ren og skær håndtering af varerne.

Hvorfor er der en forskel?

Fordi det er økologiske organisationer. Ligesom vi i Gasa Nordgrønt har nogle erhvervspolitiske interesser overfor de konventionelle producenter, så har de økologiske organisationer det samme overfor økologiske producenter – men det er af mere erhvervspolitisk karakter.

Er du tilfreds med måden samhandel foregår på med Supergros?

Det er lidt svært at svare på. Jeg kunne godt tænke mig, at Supergros ikke optrådte på markedet som en ansvarshavende grossist men udelukkende som logistikpartner. Det skal der ikke herske tvivl om. Vores ønsker er, at vi sælger varer, sortiment og kategoristyring til de enkelte kæder. Det vil dog kræve meget mandsmod i købmandskæderne og meget store personalressourcer – ikke at de skal have flere mennesker ansat, men at de skal have dygtige medarbejdere ansat – til at håndtere og topstyre frugt og grønt kategorien. Det vil kræve, at købmændene lægger kædens beslutninger omkring sortiment, markedsføring, prispolitik, osv. i hænderne på en topstyret ledelse.

Coop – kan du forestille dig andre måder at samhandle med dem på?

Nej, det kan jeg egentligt ikke (03:46). Den måde vi samhandler med Coop og Dansk Supermarked på, er vi stort set tilfredse med. Den måde burde købmændene også samhandle på – og de bliver nok også nødt til at gøre det på sigt. Det er meget tvivlsomt hvorvidt de vil kunne agere som en attraktiv samhandelspartner i fremtiden, hvis de fortsætter med den måde de handler på. De spiller grossister ud mod hinanden – grossister der er forsvindende små i international sammenhæng. Jeg synes, at mange af købmandskæderne spiller på rouletten med frugt og grønt – altså på lånt tid. Om nogle år vil konkurrencen blive så hård, at de vil blive tvunget til at agere anderledes end de gør i dag. De kan ikke komme til at købe billigere ind end i dag – de køber ufatteligt billigt ind sammenlignet med resten af branchen. Hvis de vil køre det sortiment og have de produkter på hylden som de har i dag, så er der kun en ting at gøre; lave kategoristyring for hele kæden. Det vil sige få 'disciplin' i de enkelte kæder – altså bakke op omkring den grossist de vælger. Om det så skal være Supergros eller en privat grossist – det er vi ligeglade med. Vi har bare ikke nogen muligheder i dag – om det er økologi eller konventionelle frugt og grønt – at have en dialog med kæden og styre en kategori med kæden i Supergros regi. Det er et stort handicap for kæden.

Hvilken 'kunnen' har I af betydning for ØFG kategorien?

Vi kan ikke ret meget. Vi kan producere konkurrencedygtige økologiske produkter i meget begrænset omfang. Det vil sige indenfor gulerødder, rodfrugter og løg.

Hvorfor har jeres 'kunnen' betydning i ØFG kategorien?

(07:23) Vi er jo ikke et politisk eller ideologisk foretagende. Vi er en organisation, som håndterer vores producenters produkter. Det vil sige sælger og markedsfører produkter i det omfang vores kunder ønsker det – og gør os det muligt. Det der er vigtigt er, at vi kan håndtere varen billigt og sikkert – vi skal gerne være lidt på forkant med at gøre det så effektivt og billigt som muligt.

Dermed medvirker vi til, at kunden har et godt og friskt produkt hele tiden. Vi lægger vægt på faktorer så som fødevaresikkerhed, sporbarhed og gennemskuelighed i det vi laver.

Hvordan giver jeres produkter kunderne en merværdi i kategorien?

Vi har stor fleksibilitet med logistikken. - Vores producenter er så store og de har så stor en kapacitet på deres produktionsfaciliteter, at vi kan modtage og levere ordren med meget kort varsel. Vi har også kapacitet til at tage store ordre ind. Vi håndterer også få produkter, hvilket gør at vi kan gøre det relativt billigt. Endvidere, idet vi laver konventionelle produkter og har et stort vareflow i produktionsfaciliteterne – det gør at vores produkter er af stor kvalitet.

De konventionelle produkter – hvad betyder de i denne sammenhæng?

De konventionelle produkter gør, at vi logistisk står bedre. Det vil sige, transporten bliver mere effektiv. Det har absolut betydning for vores kunder. Hovedgrunden til at for eksempel Coop vælger vores varer, er, at de har den rigtige pris. Der bliver nemlig kun handlet en kvalitet – det er den bedste. Den næstbedste kvalitet får ikke hyldeplads. Det gælder også økologiske varer. Det er meget få steder, at de der økologiske varer man snakkede om tilbage i 1970'erne og 1980'erne eksisterer. Man ser ikke økologiske varer af ringere kvalitet end konventionelle varer mere. Producenterne er blevet dygtigere. Der kan være nogle størrelsesmæssige - og holdbarhedsmæssige variationer. Økologiske løg må for eksempel ikke behandles med spirehæmmende kemikalier – derfor er økologiske løg ofte udsolgt omkring april måned. Konventionelle løg kan modsat holde frem til juni eller i nogen tilfælde frem til 1 juli. Det har meget at gøre med den enkelte producents evne til at dyrke produkterne, til at håndtere dem i høsten og sortere/lagre dem rigtigt efter høsten.

Hvad synes du jeres konkurrenter kan af betydning i kategorien – for eksempel Solhjulet?

Nu skal man passe på med at sige konkurrenter. (12:58) Mange af de her økologiske organisationer er faktisk også kunder hos os – der findes en symbiose mellem dem der handler og producerer ØFG.

Hver selskab har sine fordele og ulemper. Solhjulet arbejder mere målrettet med økologi end vi gør – vi har det med i vores sortiment, de har kun økologiske varer. BioDania, som nok er den bedst organiserede virksomhed i økologi kategorien, vil jeg nok hellere sammenligne os med. Solhjulet har en anden type kunder.

Hvorfor giver det Solhjulet fordele, at de kun arbejder med økologiske varer?

Det gør at de har et bredere sortiment. Når det danske marked ikke har økologiske varer, så importerer de dem fra udlandet – de har med andre ord altid løg, gulerødder, æbler, etc. De har altså varen året rundt, hvor vi kun har varen når vi har varen. Nu er rodfrugter grøntsager, der mest bliver spist om vinteren. I den periode er varen til rådighed. Om sommeren importerer vi ikke pastinak, persillerod og rødbeder.

Du nævner BioDania og Svanholm som de bedst organiserede i ØFG kategorien. Hvordan giver det dem fordele i kategorien?

De er groft sagt organiserede, ligesom vi er organiserede – bare med økologiske produkter. De er en salgsorganisation for ØFG. De har også sortimentet året rundt, de har producenter som udelukkende

har ØFG. Det betyder at de henvender sig til Dansk Supermarked og Coop som værende en økologisk organisation, som har et fuldt økologisk sortiment.

...og Rønnely?

Det er det samme. De er bygget op omkring økologi. Det er dog en lille spiller. Deres spidskompetencer er, at de er bygget op omkring handel og håndtering af ØFG. Vi er modsat bygget op omkring konventionelle produkter.

...Danorganic?

Danorganic er en handelsvirksomhed, som i øvrigt er et associeret selskab til os. De er delvis ejet af DFG. DFG er også medejer i Gasa Nordgrønt.

(wave 5)

Danorganic håndterer hovedsageligt kartofler, gulerødder og løg. De har nogle kontakter i ind- og udland, som de handler med. De eksporterer blandt andet kartofler til flere lande.

Det som gør kategorien lidt besværlig er – der findes forskellige aktører indenfor økologien; der er dels nogle idealistiske producenter (- som er politisk organiseret), dels er der nogle kunder (- som er organiseret) og dels er der nogle øvrige aktører såsom Aarstiderne. De gør alle et stykke arbejde for at sælge økologien. Så er der også økologisk landsråd m.fl., som arbejder for at markedsføre og informere om økologiske produkter. Men bortset fra Coop er der faktisk ikke nogen organisationer, som gør noget for økologien. Netto gør godt nok, men de bruger økologien som et konkurrenceparameter. Netto køber økologiske varer ind til en billig pris og sælger dem igen til en billig pris. Det er de 'troende' økologer meget uenige i – de synes det skal være dyrt. Det er igen et spørgsmål om hvorvidt økologien skal være bæredygtig eller bare økologisk for økologiens skyld. Du har en bred vifte af økologer – der er dem som laver økologiske varer indenfor lovgivningens grænser, og så er der dem som laver økologiske varer indenfor ekstremerne.

Hvad gør, at I er interesseret i at handle med Coop?

(03:34) De har lagt vægt på økologien og de har mange butikker. Det gør det attraktivt at handle med dem. Qua vores og vores producenters struktur gør det os i stand til at producere mange varer til en billig pris. Vi kan relativt omkostningsfrit slippe ind og ud af markedet. De økologiske organisationer er tvunget til at være på ØFG markedet hele tiden. De økologiske organisationer er mere tvunget til at varetage både den lille og store økologiske producents produkter. Det vil sige, de er tvunget til at sælge dyrere. Prisen skyldes også deres brede sortiment. Hos os udgør økologien en meget lille del, hvorfor det er relativt billigt at komme af med varerne. Vi er ikke afhængige af økologien. Vi laver også en god forretning på økologiske varer, fordi mange af de produktionsfaciliteter vores producenter har til de konventionelle produkter, også kan anvendes til de økologiske produkter. Der er nogle andre omkostninger forbundet med økologiske varer – såsom mere lugning – men ved såning og jordbearbejdning bliver de samme maskiner brugt. Det gør at vi kan producere billigere varer end en økologisk landmand kan. Derfor kan vi nemt vippe de økologiske landmænd af pinden – for eksempel når vi samhandler med Coop. Det både pris- og kvalitetsmæssigt.

Hvilke ressourcer af betydning besidder Supergros, der gør jer interesseret i at samhandle med dem i kategorien?

Ikke ret meget. De gør heller ikke ret meget for kategorien. Vi handler stort set heller ikke økologiske varer med dem. Det er også begrænset hvor meget økologi, Supergros sælger. Snakker vi konventionelle produkter, så er de at betragte som en hvilken som helst anden grossist på det private marked. På godt og ondt. (07:30) Det vil sige, Supergros styrer ikke købmændenes køb af frugt og grønt. Det er i grove træk den enkelte købmand, som bestemmer. Selv i markedsføringsøjemed er det meget lidt, som bliver specifiseret.

...og Dansk Supermarked?

Det er en kæde, hvor alt er styret fra toppen – det vil sige sortiment, kategori, priser, etc. Butikkerne har en ekstrem lille selvbestemmelsesgrad. Det sikrer os en stabil afsætning – det vil sige, det der er i deres sortiment, det er også hvad der bliver solgt i den enkelte butiksæde. Hvis vi vil sælge et givet produkt til en given udsalgspris i butikkerne, så laver vi en aftale med dem – og så ved vi det kommer til at ske. Det ved vi ikke med Supergros. Der kan vi for eksempel sælge dem gulerødder til 2 kr. – normalprisen er 4 kr. – i håbet om at udsalgsprisen også bliver halveret. Der vil den private sektor typisk sige, ”...nu har vi købt billigt ind, så kan vi tjene lidt mere”.

...og Søris, kan du fortælle lidt om deres ressourcer?

Nej. Søris er igen leverandør til Netto og Dansk Supermarked. Søris er både vores kunde og samtidig er de i samme position som os. Vi er så at sige råvareleverandør til Søris. Vi har Søris som kunde, idet de har adgang til nogle kunder, som vi ikke har. Vi sælger for eksempel ikke økologiske gulerødder og løg til Netto. Det køber de af Søris. Søris pakker varerne i 1 kg. Poser – hvilket passer til Nettos sortiment.

Hvad er jeres omsætning i kategorien ØFG?

(10:32) Under 5% af vores samlede omsætning kommer fra salg af ØFG. Vores samlede omsætning – det vil sige salg af konventionelle og ØFG – er på over 400 millioner kroner.

Kender du jeres markedsandel i kategorien ØFG?

På de pågældende produkter vi har, er vores markedsandel ca. 30% i Danmark. På enkelte produkter endda højere. På gulerødder vil jeg skyde vi ligger på omkring 30% eller højere af den samlede produktion i Danmark. På rodfrugter ligger vi nok lidt højere. På løg ligger vi nok på ca. 50% af den samlede produktion i Danmark.

Ser du mulighed for at udvide antallet af aftagere i ØFG kategorien?

Nej. Vi handler stort set med dem, som findes på markedet. Der er simpelthen ikke flere. (12:09) Der er Coop, Dansk Supermarked og den private sektor.

Hvad med Europa Frugt og Sund Frugt?

Europa Frugt og Sund Frugt er grossister ligesom os. Deres sortiment er meget lille.

Kategorien som helhed er ikke særlig organiseret. Det er meget få af de økologiske varer, der er penge i. Det er mere en politisk holdning fra kædernes side. De skal have økologi. De skal have 4 økologiske hvidløg mm. i deres sortiment. Det holder en masse småhandlende økologer i gang. Men mange af de økologiske varer når ikke slutbrugerden, idet prisen er for høj. Indtjeningen er lille i butikkerne på de fleste ØFG, hvorfor produkternes plads på butikshylden tit er dårlig. De varer, hvor der er stor omsætning og profit i, får også den gode hyldeplads. Det der bliver solgt, er økologiske citroner. Skralden kan bruges til madlavning, hvis den er ubehandlet. Det samme med økologiske appelsiner. Gulerødders pris og kvalitet er så god, at slutbrugerden vælger de økologiske på lige fod med de konventionelle. Det samme gælder for økologiske løg og kartofler. Det er sværere for andre mere 'smarte' økologiske produkter, at konkurrere med de konventionelle produkter. Der er det prisen som tæller.

Har I en politik for hvor stor en andel af jeres samlede omsætning, der må gå igennem kunderne?

Overhovedet ikke. Det er ikke nogen begrænsninger på noget.

Hvorfor?

Vi forsøger selvfølgelig hele tiden at begrænse eller minimere risikoen ved at fordele vores omsætning på så mange kunder som muligt. Hvis vi for eksempel lægger al vores omsætning i Dansk Supermarked, og vi bliver uenige med dem, så risikerer vi jo meget.

(15:25) Hvordan er jeres omsætning fordelt på kunder?

Jeg ved det godt – jeg ønsker dog ikke at komme nærmere ind på det. Jeg kan sige at omsætningen er nogenlunde lige fordelt blandt Coop, Dansk Supermarked og Sørøis. Supergros står for en mindre andel af vores omsætning i ØFG. Vores omsætning hos de 4 svarer nogenlunde til deres markedsandel i kategorien.

Kender du Coops, Dansk Supermarked, Supergros' og Sørøis' markedsandel i kategorien ØFG?

Det bliver lidt af et gæt. Hvis vi ser bort fra Aarstiderne og alle former for hjemmekasseordninger, så tror jeg, at Coop sidder på godt og vel 40% af kategorien ØFG. Netto besidder vel omkring 30% af markedet. Resten vil fordele sig på Bilka og Føtex samt den private sektor. Men man skal huske, at det er meget regionalt hvor i landet, at økologien bliver solgt. Det er i hovedstadsområdet, det er på Sjælland, det er i Århus og det er i Odense. Der bliver afsat meget lidt i provinsen. Salget afhænger af den enkelte butik plus kundegrundlaget. Det vil sige om butikken satser på ØFG eller ej. Det er også meget lokalt hvor i hovedstadsområdet, at de økologiske varer bliver solgt.

(wave 6)

Samlet vil jeg skyde på, at Coop sælger mest i kategorien ØFG qua antallet af deres butikker. Jeg vil til gengæld også skyde på, at Netto sælger 'bedst' – dog er deres sortiment begrænset. Hvis vi tager frugt og grønt kategorien, så ligger Netto på visse produkter med en markedsandel på 25 %. Det er meget når man tænker på, at kæden på kolonialmarkedet har en markedsandel på ca. 14-15%. Det vil sige de sælger væsentligt mere frugt og grønt end deres konkurrenter - både i discount og i særdeleshed også i supermarkedssektoren, jf. Føtex og Bilka. Frugt og grønt er en vigtig vare for

Netto – det er det næststørste omsætningsområde (- kun overgået af fersk kød). Netto er også knalddygtige i kategorien. De formår at tage den mængde varer ind, som de kan sælge på en pågældende dag. En god Nettobutik er tømt for frugt og grønt en $\frac{1}{2}$ time før lukketid. Derfor er Netto og Dansk Supermarked en vigtig kunde for os. Det er fordi vi får solgt vores varer hurtigt. Vi får omsat vores varer hurtigt. Netto ser ikke på hvor lang tid varen kan holde. De ser på hvor hurtigt de kan sælge varen. De ser på cash-flowet. De ser på hvor mange kroner de kan få ind pr. enhed. Det er vigtigt for dem. Andre ser på bruttoavancer i producenter mm. (02:32) Hvis produktet kommer i gennem nåleøjet i Netto, så bliver produktet virkelig solgt – og meget af det. Og som forbruger har man en tro på, at det er den rigtige pris man betaler og at man får et kvalitetsprodukt. Dermed ikke sagt at det er billigt, men man får det varen er værd. Netto er også god til at vurdere produkter såsom jordbær – både konventionelle og økologiske. Netto siger her; hvis vi bare kan give forbrugeren en god oplevelse ved salg af jordbær – og vi ikke taber penge på jordbærerne – så er det en succes for os. Netto siger altså; det er ikke her vi skal tjene vores penge. Vi skal tjene pengene et andet sted. De får altså ufatteligt meget på goodwill kontoen ved salg af jordbær til en ordentlig pris. Den samme strategi har de også med økologiske varer – for eksempel med gulerødder til 5 kr. posen. Den pris er tæt på deres kostpris. Økologerne siger, at det er alt for billigt. Men jeg synes, at Netto faktisk gør noget for økologien via deres strategi. Forbrugerne får nemlig på denne måde øjnene op for de økologiske varer.

Hvor koncentreret er jeres kunnen (jf. fleksible evner, evne til at levere relativt stor kvantitet af varer til aftagere, god kvalitet i jeres produkter og at I har stordriftsfordеле ved både at have konventionelle og økologiske varer)?

I principippet kan vi kun det vores producenter tillader - og som vores kunder tilbyder at gøre med vores produkter på markedet. Qua markedets størrelse og de produkter vi vælger at satse på, så er der ikke ret mange andre, som kan det vi kan.

Hvad med jeres konkurrenter – har de nogle unikke ressourcer/en unik kunnen?

Vi har hver vore præferencer eller specialiteter. (06:31) Vores specialitet er, at vi har få produkter, vi har store producenter og vi kan producere en billig vare af høj kvalitet. Kvaliteten bedømt udfra lovgivning om ØFG og hvad markedet efterspørger. Det er vores styrke. Det der er de andres styrke, det kan være sortiment, noget politisk mm. Dem der handler med Solhjulet, de har sikkert en bestemt holdning til ØFG. Det er forskelligt hvad der betyder noget.

...jeres aftagere – har de nogle unikke ressourcer/en unik kunnen?

Netto er en foretrukken samhandelspartner. Det er Coop også på visse produkter. Coop kan gå ind og håndtere en stor mængde gulerødder, kartofler eller løg (08:09). Det er noget, der er volumen og det er noget som prismæssigt lægger sig op ad de konventionelle grøntsager. Netto er topstyret. De sørger for, at produkterne får en god plads i butikken, og at de sælges til den rigtige pris. Det er godt for vores produkter – de når slutbrugerne på denne måde.

Samhandlen med jeres 4 aftagere (jf. Coop, Søris, Dansk Supermarked og Supergros) – er der punkter du vil fremhæve som er gode, og er der punkter hvor friktioner kan opstå ved samhandel?

Det tror jeg vi har været inde på. Der kan gå lidt politik i det hele – Netto foretrækker at handle med Søris frem for os. Det kommer lidt an på hvilke kunder vi har. De siger, hvis du handler med den og

den, så vil vi handle med en anden. Det kommer meget an på markedsandelene. Besidder du over ca. 1/3 af markedet, så begynder du at få en kritisk størrelse. Det vil være raret at have hele markedet – men det er det ikke. Hvis vi har mere end 25-40% af markedet, så er der nogle kunder som siger fra. De ved herigennem, at vi handler med nogle af deres konkurrenter. De kan få mistanke om, at konkurrenterne får bedre vilkår end de gør. Det er nogle af de problemer Arla og Danish Crown slås med dagligt. (11:09)

Giver det irritationsmomenter i det daglige samarbejde med samhandelspartnere - eksempelvis Supergros?

Ja, det kunne det godt gøre. De kan sige – ved mangel på varer – at vi giver det hele til Netto frem for at give det til dem. De siger, at Netto er en meget større og vigtigere kunde for os. Og hvis der er for mange varer, så er der også problemer – bare med omvendt fortægt. Så sælger de andre billigere osv. Så enten sælger du billigere, ifølge kunden, til konkurrenter, eller også fordeler du varen uretfærdigt. Det gælder både konventionelle og økologiske varer.

Er der nogle af jeres aftagere, som I har flest uoverensstemmelser med?

Det ønsker jeg ikke at komme ind på – så nej.

(Viser figur 2)

(13:33) Har jeres besiddelse af ressourcer påvirket samhandlens effektivitet over tid?

Ja – det har de. Vi veksler i samhandlen med vores kunder – både på konventionelle og økologiske produkter. Jeg tror dog, at Coop, Supergros og Dansk Supermarked ser os som det mindst dårlige alternativ.

Kan du give nogle eksempler?

Det ved jeg ikke, om jeg vil. Jeg kan sige, at vi fortsat handler med både økologiske og konventionelle varer. Der findes selvfølgelig en symbiose mellem økologiske og konventionelle produkter. Det har muligvis påvirket vores samhandel med vores kunder. Når de ser det som et faktum – og ikke en hindring – så vil det betyde fortsat vækst på salg af ØFG. Men hvis man ser de konventionelle varer som ’fjenden’ eller en trussel, så har økologien et problem. Vi kan ikke udelukkende leve ØFG – i alt fald ikke uden at lægge vores livsstil om.

Hvis man ser lidt på logistikken – hvordan har I kunne komplementere jeres ressourcer med Supergros’ over tid?

Det der er det vigtigste er, at varens vej fra producent til slutbruger er blevet væsentligt kortere. Der findes færre mellemhandlere og færre lagre. Håndtering af de konventionelle varer har gjort det muligt at omsætte de økologiske varer relativt effektivt ud i detalleddet. Det vil sige, uden viden om håndtering af de konventionelle varer har det ikke været muligt at distribuere de økologiske varer.

Bestemmer parternes besiddelse af ressourcer også normen for samarbejde?

Det gør de. De bestemmer den tid, som bliver allokeret til at håndtere ØFG. Det ser man også med kæderne. Du har kun 24 timer i døgnet. Jo mere tid du skal bruge på at kontrollere dine konkurrenter på markedet... – for eksempel den frie sektor bruger meget tid på at kontrollere priser og konkurrere på prisen. DS og Coop kan qua deres organisation og struktur allokere mere tid til økologien end andre.

Har det over tid givet irritationsmomenter – for eksempel ved samhandel med Supergros?

Nej – hver kunde er forskellig. Vi bliver nødt til at agere og reagere udfra det markedet tillader. Det hvad enten det er økologi eller konventionelle varer.

Over tid – har evaluering af samarbejdet betydet, at jeres kunder ser anderledes på jeres ressourcer?

Ja. Vi evaluere jo hele tiden – ikke bare en gang om året, hvad enten det er samhandel med økologiske eller konventionelle varer. (21:23) Evalueringen består jo i, evnen til og eksistensen af samhandlen. Hvis resultatet af evalueringen er negativ, så får vi ikke lov til at handle med den pågældende kunde.

...hvis vi tager fat på Supergros, har evalueringen over tid været positiv, neutral eller negativ?

Den har stort set ikke ændret sig. Supergros har godt nok været inde i en udvikling – og de har fulgt udviklingen. Men det der er den store forskel mellem Supergros og de øvrige på markedet er, at Supergros gerne vil agere som en kædestyret grossistvirksomhed. Reelt set handler og agerer de dog på vilkår med de private grossister. Det betyder en masse interne problemer for Supergros. Sådan har de valgt at gøre det – og det hverken kan eller vil vi blande os i.

Har I været inde i en god cirkel med nogle af jeres andre kunder?

Det vil jeg ikke udtale mig om. Men qua vores fremgang og omsætningsfordeling tyder det på, at vi agere og reagere godt med markedets 'ønsker'.

Hvordan har jeres ressourcer udviklet sig over tid?

Det er klart at de har udviklet sig. Der bliver løbende stillet krav til os, ligesom der løbende bliver stillet krav til vores omverden. Vi skal følge den udvikling. Indenfor ØFG bliver der hele tiden stillet krav til vores knowhow og vores evne til at reagere på markedet – både politisk og fødevaremæssigt.

Jeres vigtige ressourcer (jf. fleksible evner, evne til at levere relativt stor kvantitet af varer til aftagere, god kvalitet i jeres produkter og at I har stordriftsfordelte ved både at have konventionelle og økologiske varer), var de lige så vigtige at besidde for eksempelvis 5 år siden?

I principippet ja. Der er sådan set ikke noget som ændrer sig, udover at vi følger markedets udvikling – så godt vi nu kan. Man bliver nødt til at dygtiggøre sig i overensstemmelse med omverdenens krav. Det afhænger af ens ambitionsniveau – vores følger producenternes og kundernes ambitionsniveau.

Hvem af jeres kunder har over tid forstået at positionere sig i ØFG kategorien?

(25:56) Netto og Coop. Jeg har tidligere forklaret hvorfor. Aarstiderne har også gjort det godt. Jeg vil skyde på, at de sælger ca. 20000 pakker om ugen. Jeg er ikke klar over den geografiske spredning af pakkerne, men det vidner om god positionering – de har mange ambassadører ude på markedet.

...og på producent/grossistsiden?

Hvis du spørger en forbruger om deres kendskab til avlere, er der vist meget få som kan nævne en avler per navn. Mange af kæderne anvender jo private labels på de økologiske varer.

Hvilke avlere tror du, at grossist/detaileddet vil fremhæve som gode samhandelspartnere?

De vil sikkert sige, at Søris, Danorganic, BioDania og os i Gasa Nordgrønt gør noget for salg af ØFG. Det vil dog være meget individuelt. Hver kæde vil sige, at dens leverandører er de bedste på markedet.

Det jeg er interesseret i, er hvorfor de enkelte avlere har klaret sig godt over tid...?

Igen – det er hvad man lægger vægt på. Netto lægger for eksempel vægt på leveringssikkerhed og kvalitet i form af varens holdbarhed og prisen. Andre kæder vil være mere politisk orienteret - for eksempel at varen bliver produceret og leveret i henhold til visse økologiske forskrifter mm. Det er vidt forskelligt måden hvorved vi profilerer os på. (28:15) I bund og grund tror jeg, at Netto har den bedste logistik og den bedste prispolitik.

Hvordan forhandler I jer på plads med jeres kunder, jf. kontrakter etc.?

Typisk er samhandelen med de største kunder – hvad enten det er ØFG eller konventionelle varer – baseret på en årsforhandling. Denne årsforhandling tager typisk sted i efteråret, jf. oktober eller november måned. Her bliver betingelserne for det følgende år fastlagt – betalingsbetingelser, rabatter, osv. Nogen gange bliver sortimentet også afstemt. Sortimentet bliver normalt først bestemt efter betingelserne er blevet lagt fast. Så ved vi nemlig hvad det koster at handle med den pågældende kunde. Så bestemmer vi sortimentet, eller vi siger til hinanden, 'vi har en intention om at handle med jer det følgende år'. Det kan også godt være, at vi ikke sætter mål – vi siger bare, at vi godt vil samhandle. Eller også kører vi kontrakt på de og de produkter til en given pris i en given periode med en given mængde. Det varierer meget fra kunde til kunde. Supergros vil typisk sige, at i det omfang det er muligt, vil de handle med vores varer. De giver altså en indikation om, at hvis markedet tillader det vil de handle med os. Omvendt vil DS sige, 'vi vil købe gulerødder i den og den periode til den og den pris til Bilka, Føtex og/eller Netto.

Hvad gør DS hvis I grundet vejr mm. ikke kan levere?

Der er selvfølgelig elastik i det hele. DS ved godt, at vi en gang imellem må tage hensyn til vejret. Nu er vi i den situation, at der næsten altid er for mange varer. Så det er ikke der, hvor problemerne opstår.

Evalueringen af det foregående års samabejde – hvordan har den sin indflydelse på årsforhandlingerne?

Evalueringen tager plads til årsforhandlingerne. Ved en dårlig evaluering – ja så prøver vi at tage forbehold for den pågældende situation og efterfølgende at reagere på markedet. Så konklusionen bliver, at sammen med kunden finder vi ud af, om vi kan handle eller ej med hinanden.

Har du oplevet, at I ved gentagne årsforhandlinger er kommet ind i en 'dårlig' cirkel med en kunde, jf. dårlige evalueringer?

Ja. Vi har haft kunder vi ikke handler med mere. Uden at jeg vil sætte navn på kunderne, så er der mange ting som spiller ind her. Ud over at kunne levere en vare, så er man nødt til at være lidt politisk. Handler du meget med kunde A, så vil kunde B synes du er dum. Er du for eksempel fokuseret for meget på Netto, er der kunder som vil søge andre kanaler. Hvis din prispolitik eller dine produkter er forkerte, så kan du risikere at tage en kunde.

Hvordan ser du fremtidig handel med Søris, Coop, DS og Supergros (jf. positiv, neutral, negativ)?

Hos detaillister, som er i stand til at styre deres kæder og følge den strategi der er lagt for dagen, der vil samhandlen udvikle sig positivt. Der vil til stadighed være købmænd, som har en forskellig indgangsvinkel – for eksempel et nærhedsprincip, etc. Det skal der også være plads til. Men det vil blive sværere at opretholde – med mindre du har en eller anden karisma eller et særligt kendetegn. Købmændene skal lære at ensrette sig. Dagens forbruger veksler utrolig meget med sine indkøb. Det kan ikke hjælpe noget, at du i den ene Superbest butik har et slags sortiment, mens du i en anden har et andet sortiment. Ikke hvis du vil holde på forbrugeren. Kæden har ikke råd til, at to butikker ligger og konkurrerer med hinanden. Det vil der ikke være plads til i fremtiden. Den fremtidige forbruger vil have det rigtige produkt til den rigtige pris. Jeg tror også, at avancerne vil blive barberet på frugt og grønt i fremtiden.

(wave 7)

Hvis både Coop og Supergros skal overleve med den skarpere konkurrence på markedet, så bør der blive stillet større krav til deres effektivitet – og de bør begrave en del af de vaner og venskaber de har haft med leverandører indtil videre. Der er meget handel, som er baseret mere på venskab end sund fornuft. Det bliver mere koldt og kynisk handel i fremtiden.

Hvordan tager I højde for det?

Vi prøver at gøre det vi gør så transparent og effektivt som muligt. Samtidig er vi meget målrettet mod den enkelte kædes ønsker og krav. Vi prøver at udelade så meget udenomssnak som muligt. Vi prøver at sige, at vi ikke handler med holdninger osv. – vi handler med varer og så ikke mere. Avlerne har godt nok en historie at sælge med deres produkter – den tager vi i et vist omfang med. Jeg tror dog ikke, at der bliver ret meget plads til historierne i fremtiden. Det bliver en kold og kynisk kamp om slutbrugeren. Jeg tror, at de detaillister, som er i stand til at få slutbrugeren tilbage til butikken, vil klare sig godt. Flere og flere slutbrugere spiser for eksempel ude – det samtidig med at køb af varer i butikkerne falder. (02:24) Familierne spiser mindre og mindre morgenmad, frokost og aftensmad sammen osv. Jeg tror, at de kæder som i fremtiden er i stand til at levere en ærlig vare og konvenience produkter – de vil klare sig godt. Danmark er et Uland hvad angår konvenience

produkter. Danmark har en tendens til, at efterligne hvad man gør i udlandet – men vi gør det bare billigere og med en ringere kvalitet. Det er sjældent, at vi finder på noget, som er bedre og dyrere. Derfor vil ØFG kategorien i fremtiden få barberet sine avancer.

Appendix 7

Interview with Retailer RED.

In the interview, RED is referred to as D1, while Producer ONE is referred to as P1.

Beskrivelse af D1

D1 er en landsdækkende detaillist i den danske dagligvarebranche. Virksomhedens samlede markedsandel kan betegnes som stor. Kategorien konfektur udgør i denne forbindelse en relativ lille andel heraf. D1s markedsandel i kategorien konfektur er stor.

Redegørelse for organisering af samhandel med producenter?

Vores relationer med leverandører indenfor kategorien kan kendetegnes ved, at vi er direkte. Relationerne er gode. Vi er klar over, at vi begge skal være her, og at vi har brug for hinanden. Vi er meget åbne, vi leverer noget data til diverse leverandører – og vi får nogle data fra dem. Dvs. vi deler, der hvor der kan deles i henhold til at kunne spare penge; hvorfor skal vi købe noget vi kan få af dem og omvendt? Vi er i gang med et stort projekt i øjeblikket, hvor D1 ønsker at overtage hele merchandising-delen på det som vores leverandør de laver. Det er et rigtigt ECR-projekt, hvor de kan spare en masse arbejdskraft, der hvor vi overtager – det kommer vi selvfølgelig til at betale for. Men de betaler så også en del af det. De kommer dog til at betale noget mindre end de gør i dag. Og det er jo en ECR-sag i sin tankegang.

Når man snakker med producenter kører de tit med key account managere, hvad gør I?

Vi tilrettelægger ikke efter hver enkelt producent. Men vi har selvfølgelig et sidestykke til en key account manager på vores side - en indkøber. Indkøberen står for hele handlen indenfor eksempelvis konfektur. Hun står for det som om det er hendes egen lille forretning – selvfølgelig kigger jeg hende en gang i mellem over skulderen. Det er sidestykket til key account manageren. Hvis jeg skal sige noget om key account-kulturen, så har den udviklet sig lidt. Den kom fra at være en funktion hos leverandøren, som kunne det hele, havde alle funktioner med sig, og kunne foretage beslutninger internt i den virksomhed vedkommende kom fra, samt helt ud på markedet vedkommende opererede indenfor. Det blev lavet om til, at vedkommende kun fungerer som sælger. Det er igen ved at blive lavet om så vedkommende har hele ansvaret for alle de funktioner der skal bruges for at få solgt varen til os. Det er den rigtige måde at gøre det på, idet vores tid bliver mindre, da der skal spares over det hele.

(Viser figur 1 + definition af CAM) – De definitioner/processer omkring samarbejde med producenter, er det noget I kender til?

Det foregår ikke hos os det her. Det er ikke sådan, at vi i fællesskab med leverandøren beslutter hvordan kategorien skal se ud. Indkøberen hos os bestemmer suverænt, hvad der skal være i vores sortiment. Vi har selvfølgelig et samarbejde med leverandøren på den ene eller anden måde - vi ser på data, vi ser på et produkts status – kan den bringe merværdi til kategorien, kan det godt være vi tager dem ind, og modsat lader vi måske være hvis den ikke bringer merværdi. Leverandøren leverer dataen og vi beslutter. Ansvaret for indkøb det ligger så hos os. Mht. dataudveksling

udveksler vi kun data med leverandøren på dennes egne data, ikke noget med at vi medtager konkurrerendes data. Der er helt lukket.

Samarbejder I omkring sortiment med producent? Har I nogen samlet strategi?

Ja. Det har vi. Men man kan ikke sige, at vi samarbejder med leverandøren omkring hvordan sortimentet skal se ud. Vi danner os et indtryk af, hvad er det vores kategori skal dække inden for produktgruppen. Vi vælger en prisskabelon, vi vælger en efterspørgselsskabelon, vi segmenterer efter en gruppe af forbrugere vi vil henvende os til - derfra har vi så besluttet os samlet på, hvilken skabelon vi vil bruge. Men igen er det indkøberen som bestemmer. Hun stykker de enkelte ting sammen via informationssamling fra leverandører, faglitteratur, etc.

Når I har skabt en skabelon, samarbejder I med leverandørerne omkring udformning af denne? Eller siger I, 'vi skal have det, det og det... '?

Det afhænger af den enkelte indkøber. Den indkøber som er sikker på hvad han vil have, vil sikkert spørge på en lidt anden måde, end en indkøber som er usikker på sit mål. Det vil dog altid være sådan, at man søger den viden man har brug for inden man beslutter sig.

Mht. promovering af produkter i samarbejde med producenter?

Det foregår på samme måde som udvælgelse af sortiment. Vi har regler for, hvorfor sortimentet skal indeholde det og det produkt, og hvad det enkelte produkt skal kunne præstere for at blive i sortimentet.

Gør det samme sig gældende for produktudvikling eller produktintroduktioner?

Ja. Og det er helt sikkert, at hvis vi ikke anser en ny vare kan bringe merværdi, så kommer den ikke ind.

Jeres IT-systemer - er de kompatible med producenternes?

Vi har hele EDI-siden. Den er kompatibel. Der transporterer de mest følsomme data mellem producent og os. Ellers e-mail og forskellige applikationer af Microsoft etc.

Udvidelse af leverandører – er der nogen problemer med det?

Nej. Vores valg af leverandør kommer an på hvilke varer vi har brug for. Hvilke kan berige vores sortiment. Vores valg af leverandør afhænger med andre ord af udbuddet. Den eneste barriere jeg kan se, er, at vi har et begrænset areal at bruge i butikkerne. Derfor kan vi ikke bare blive ved med at indlemme leverandører.

Har I private labels indenfor kategorien?

Ja - ganske få dog inden for denne kategori. Det er en speciel kategori. Producenterne er faktisk kun udenlandske. Det er indenfor bolsjer og chokolade. Valget af de udenlandske producenter skal udelukkende ses ud fra, at vi kan få 'det bedste køb til de bedste penge' – ingen strategiske overvejelser.

Har I nogen politik for, hvor stor en omsætningsandel den enkelte producent må have hos Jer?

Nej. Det ville vi sikkert have haft, hvis der var en som var voldsom stor. Men det gør sig ikke gældende.

Hvilke ressourcer ser du besidet af jer af betydning for kategorien?

Vores meget stærke side er, at det vi aftaler med leverandørerne – det bliver gennemført. Vi kontrollerer vores egne butikker – vi ejer dem. Den enkelte indkøber beslutter hvad butikken skal indeholde i forhold til hendes kategorier. Og det bliver gennemført. Det er vores absolut stærkeste kort. Endvidere har vi nogen ideer om, hvordan butikken skal se ud på bestemte tidspunkter om dagen. Vi har nogle ideer om hvilke priser vi skal køre med, vi har nogle ideer vedrørende sortiment, og så har vi nogen ideer om hvordan indkøberen skal arbejde – al aktivitet omkring en kategori udspringer af indkøberen. Hvis indkøberen sidder og sover, så sker der ikke noget. Omvendt, hvis det er en der er vågen, så sker der meget. Den enkelte indkøber kører det som sin egen forretning – og er til dels præstationslønnnet. Det gør, at vi har et særligt stærkt system.

Hvilke ressourcer ser du D2 og D3 besidde af betydning for kategorien?

Først og fremmest kan man sige om konfektur kategorien, at det ikke er en kategori man kan trække forbrugere til butikken på. Det er en stærk impuls kategori. Hvis du har nogle gode udstillinger, så sælger du mange varer, og omvendt. Så overordnet har kategorien ikke den store betydning konkurrencemæssigt mellem kæderne. Så konkurrencemæssigt i forhold til eksempelvis chokolade er det lig fedt.

Producenterne generelt, hvilke ressourcer besidder de?

I henhold til figur 3's virksomheder – De større af dem har butiksfaciliteter, de har butiksmænd på både højt og lavt niveau, de har key account folk – de har m.a.o. fuld kapacitet til at operere sammen med os. De har alle sammen kendte produkter – de er meget aggressive i deres markedsføring – P1 og P4 er stærke – det er de alle sammen. Og de er store.

På baggrund af Jeres rolle som detaillist, besidder I visse rolle-bestemte ressourcer?

Vi har Danmarks bedste distributionssystem. Vi har mulighed for at levere alle varer seks dage om ugen. Vi har med andre ord mulighed for at levere utrolig hurtigt. Der har vi et kæmpefortrin. Vi har også kundekontakt. Men ikke i så stor en grad for kategorien. Vi har en kundedatabase, hvor vi udvælger folk fra, og holder møde et par gange om året.

I henhold til producenterne, hvilke af jeres ressourcer gør de brug af?

De gør brug af vores data. De gør brug af hele vores distributionssystem. Og så selvfølgelig af vores butikker.

Kernekompetencer – er det noget du kan definere?

Vores kernekompetencer er jo forretning. Det er helt klart den måde vi driver og styrer salg. Vi ved hvad kunderne vil have. Hvordan de vil behandles. Udfra det springer der, at baglandet skal være i orden. Varerne skal være tilgængelige, priserne skal være i orden, kvaliteten skal være i orden, etc. Alt under dette er en unik kompetence at have – og det har vi.

Er der kernekompetencer I arbejder hen i mod?

Vi vil gerne have, at alt hvad der hedder udstillinger og merching i vores butikker i højere grad bliver en kernekompetence for os. De penge som leverandørerne bruger på at eksponere deres varer i butikkerne – dem vil vi have, så vi kan lave et korps af mennesker, der kan forestå det. Så får vi nemlig det, at vi kan indsætte korpset når vi har brug for varen. Det kan vi ikke nu. Det kan vi kun når leverandøren synes han kan komme. I og med at vi kan levere vare 6 dage om ugen, skal vi kunne sætte folk ind, når vi ved varerne kommer. Det er det vi arbejder på – og det er jo et rigtigt ECR-projekt, når vi kan gøre det til 50% af hvad det koster leverandørerne i dag.

I henhold til slutkunder, hvor oplever de en værdi udfra jeres kernekompetencer?

Vores distribution sikrer, at vi aldrig har tomme hylder. Kunden vil således altid kunne købe de varer, vedkommende har købt før. På samme tid er vi progressive. Vi fornyer vores sortiment, hvor vi føler det er nødvendigt. Samlet giver det at vi har varerne og at vi er progressive en værdi for slutkunden. Ses der mere specifikt på konfekturekategorien er det vigtigt, at vi er dynamiske. Kunden køber ikke, med mindre der sker en løbende fornyelse af marketing indsatsen i forbindelse med den enkelte vare.

Giver kernekompetencerne jer en fordel i henhold til profit og omkostninger?

Ja - I og med at vi er sikre på, at butikken stort set altid er som kunden vil have den. Vi har hænder nok til at gøre det sådan, hvilket igen giver os et bedre salg og dermed en bedre indtjening. Og den større indtjening får leverandørerne også glæde af.

Ved kategorien som helhed, differentiere i jer fra D2 og D3?

Vi har et langt mere målrettet sortiment – hvor de andre er mere diffuse. Ellers gør vi ikke. Deres sortiment er dog større end vores.

Kunne D2 og D3 imitere jeres sortiment?

Det kunne de godt – de kan bare se hvad vi har i vores butikker. Også i henhold til promovering.

Hvilke kernekompetencer ser du producenterne besidde?

Jeg vil sige, at langt de fleste af leverandørerne behersker de kompetencer de skal, for at kunne handle med os – både organisatorisk og produktmæssigt. Sådan nogen som P2, de har ikke noget i deres sortiment, som ikke har en eller anden kompetence. De har heller ikke nogen folk, som til fulde ikke kan hvad de skal kunne.

Når man kigger på kernekompetencer besiddet af hhv. producenter og jer, prøver I at arbejde sammen med producenterne omkring en tilpasning af kernekompetencer? Eller prøver I at få producenterne til at tilpasse deres kernekompetencer under jeres?

Vi prøver til hver en tid, at få dem til at tilpasse sig os.

Category Captains?

Vi har ikke nogen.

Ved fællesprojekter, hvem er styrmand?

De er vi.

De projekter/samarbejdsformer I kører med nu, ser du basis for en udvidelse af disse?

Vi er ikke interesseret i at udvide dem vi kører med nu. Vi kunne dog godt tænke os at udvide vores samarbejdskreds. Men dem vi samarbejder med nu, det skal ikke udvides. Vi lytter, spørger, ser, undersøger og beslutter. Og jeg mener, at på indkøbsniveau er vi på fuld højde med hvad producenterne kan gøre.

Føler du at enkelte producenter gerne vil være med på beslutningerne?

Ja, i category management... De har en funktion i virksomheden, hvor de har en category manager, der gerne vil lave forskellige ting for os. Og vi har vores egne folk – de snakker med leverandørerne – hvordan kan vi gøre det bedst. Vores folk og deres key account managere sidder så tilsidst og pudser tingene af.

Den måde I gør de nævnte ting på, er det af økonomiske årsager eller af hensyn til slutkundens ønsker?

Vi skal selvfølgelig have et sortiment kunderne gerne vil købe. I denne kategori, som er en impuls kategori, er mærkevarer meget stærke. Det som er kendt, det sælger også godt. Vi vælger selvfølgelig også den strategi som giver os flest penge. Men generelt mener jeg stadig, at vi i dag er i stand til at etablere et sortiment, der er profitabelt. Så er vi begyndt at bløde lidt op – vi vil gerne udveksle data med leverandøren, scannings-data, - så kan leverandøren eksempelvis se hvor der sælges meget i butikken. Vi vælger out-of-stock data, så vedkommende kan se, hvor der er problemer. Så kan han måske hjælpe os med at sikre, at der kommer flere varer ud. Der har vi lukket op, idet vi kan se besparelser ved at leverandøren får denne viden.

Kan du beskrive virksomhedens organisering af produkt- og informationsflowet for kategorien?

Når vi starter op har vi et flow af informationer fra leverandør til os om varen. Vi køber en vare, den går til vores lager og videre til vores butikker. Det er også de informationer leverandøren gerne vil have. Og det er dem vi er begyndt at dele med leverandøren. Levering af produkter fra leverandøren går primært gennem centrallagrene – medmindre det er særlig store partier.

Kan du give en kort beskrivelse af hvorledes I forhandler jer på plads med producenterne angående kontrakter/aftaler?

Vi laver nogle generelle aftaler omkring det kommende år. Vi forhandler omkring sortiment - penge, betalingsbetingelser, samhandelsbetingelser, leveringsbetingelser...det kommer ind i en sortimentsbog – og det købes så af butikkerne. Så har vi hele kampagnesiden – det forandler man så om hver gang. Når vi ønsker at involvere en leverandør i en avis, så har vi et område, eller given plads, vi ønsker han skal deltage med nogle produkter i. Det forandler man så om – de enkelte betingelser.

Udfra konfekturekategorien – hvilke faktorer lægges der vægt på ved forhandlingerne?

Ja. Vi lægger vægt på, at det er nogle varer med god omsætning i...og vi lægger vægt på at vi kan tjene nogle penge.

Bliver eventuelle krav ved forhandlingerne dækket?

Vi vil selvfølgelig altid gerne tjene flere penge end vi gør nu. Men man kan mærke, at begge parter som regel er interesseret i at få afsluttet handelen.

Føler du parterne opnår enighed efter endt forhandling?

Ja. Man siger ikke ja til noget man ikke vil være med til.

Appendix 8

Interview with Producer ONE

ONE is referred to as P1 in the interview. Retailer RED is referred to as D1

Beskrivelse af P1

P1 er en del af en større koncern, der på verdensplan omsætter levnedsmidler i flere lande. Koncernens engagement i Danmark udgøres af P1. P1 producerer inden for en række produktkategorier, heriblandt konfektur.

Konfekturens omsætning udgør en lille til mellem andel af P1s samlede omsætning for året 2000. P1s markedsandel i kategorien konfektur kan samlet betegnes som lille. Virksomheden besidder dog et mindre antal stærke mærkevarer i enkelte delsegmenter af kategorien.

P1s omsætning i kategorien er hovedsageligt fordelt efter tre detaillister, hvoraf D1 og D2 hver aftager for ca. 1/4 af virksomhedens samlede omsætning i kategorien.

1.

Produktsortiment indenfor kategorien konfektur?

...Uden for vores konfekturekategori har vi [X] strategiske områder; [Produkt A], [Produkt B], etc.. Det er de produkter vi driver udfra en mere strategisk approach – altså hvor vi arbejder med hele paletten af markedsføring, indirekte såvel som direkte gennem butikker.

2.

Redegørelse for organisering af samhandel med detaillister

Lige nu ligger vi på et stadie, hvor vi fokuserer på P1 og P1s produkter. For fremtiden ønsker vi at bevæge os mod et større fokus på kunden og et større fokus på kategorien. I Danmark lige nu er vi begyndt på en fokusering af kunden, men mangler stadig en del i henseende af fokusering på kategorien – frem for fokus på egne produkter. Det er en bevægelse der skal i gang, og vi har sat forskellige tiltag i gang...

Hvis vi kigger nærmere på efterspørgselssiden (jf. figur 1), har vi rent praktisk organiseret os i fire blokke, hvor vi håndterer D2, D1, D3 og det der kaldes [Øvrige]. Ved hver af de fire blokke sidder en key account manager, med ansvar for hver blok helt ned til nederste niveau - det vil sige med ansvar for salgsstyrke helt ud til de enkelte butikker. Det gør også, at de personer med ansvaret for blokkene har de samme målsætninger som vedkommende i direkte frontline med handelen på den modsatte side – så vi nærmer os med at have mere fælles mål med handelen, hvilket igen gennemsyrer hele vores organisation.

Nu har vi en proces i gang, hvor vores key account managers udvikler sig til Business Managers – de er det ikke i dag, men det kommer. Det er spørgsmål om at gøre dem mere bevidste om langsigtede mål – m.a.o. et spørgsmål om at skabe værdi, øget synlighed og vedvarende fordele frem for blot at se på volumen, hvilket man traditionelt har gjort i mange dagligvareorganisationer. Det er salgssiden...

...på produktsiden har vi indført en ny rolle, kaldet Business Category Manager – hvor vi lægger stor vægt på 'business'-ordet. Dvs. vi har en person, der er ekspert i kategorien men på samme tid

en person med ekspertise i den kommercielle del i at drive kategorien. Vi er med andre ord ikke interesseret i at skille det kommercielle fra det strategiske og operationelle...derfor har pågældende person et hel holds ansvar for kategorien. Personen arbejder samtidigt sammen med de enkelte key account managere...

Samarbejde omkring sortiment, promovering og produktudvikling med detaillist?

Ja, vi har en løbende dialog med vores kunder og detaillister omkring sortiment – helt bestemt. I vores strategiske planlægning i dag tager vi på denne baggrund udgangspunkt i kanaler og kunder. Vi prøver at tage udgangspunkt i, at vores sortiment passer til forbruger, forbrugssituationer samt stedet hvor forbrugeren vælger at købe det pågældende produkt. Endvidere tænker vi i afsætningskanaler, dvs. alle vores produkter skal være til stede i alle de kanaler og typer af kanaler der findes på markedet – og der må man så tilpasse produktet så det passer ind i de forskellige sektorer...og det gør vi med blandet succes.

Vedr. sortiment, hvad med deling af information eller strategier?

Som udgangspunkt er vi meget åbne omkring vores egen strategi. Det afhænger dog til stadighed af den enkelte kunde. Grundlæggende deles strategien således, at vi udveksler strategier ved f.eks. at kommunikere vores strategi til at være ’sådan og sådan’ i den kommende periode omkring det at udvikle et pågældende brand, parametermix etc. Derigennem kan en god dialog komme op atstå. Men det det ender med i øjeblikket er, at handelen (red. Detaillister) hurtigt vil ændre fokus. Hvis vi f.eks. lancerer et nyt produkt, og vi informerer handelen omkring, at vi vil bruge et givet beløb på kædemarkedsføring, og et givet beløb på tv-markedsføring, så har handelen den holdning, at pengene, f.eks. halvdelen, i stedet skal bruges på dem...det vil medføre en større succes. Derfor oplever vi også, at en større andel af vores samlede ressourcer i de senere år er gået til at fonde handelen...fremfor at fonde vores brands. Dvs. generelt når vi prøver at involvere handelen i vores strategier, har de ofte en anden holdning til hvordan vores ressourcer skal anvendes.

Promovering af produkter?

De går som før sagt i stigende grad gennem detaillisten – ja, det gør de! Det er vi egentlig også indstillet på – vi ved jo også godt, at sidste-leds markedsføring er blevet mere og mere vigtig, da forbruger i højere grad træffer flere og flere beslutninger når de står ude i butikkerne.

Hvor mange produktintroduktioner har i om året i kategorien?

Internationalt set har vi et kæmpe produktsortiment når vi snakker konfektion. Det der foregår er, at vi laver vel 2-3 lanceringer pr. år som er af mere permanent karakter. Altså lancering af produkter, hvor vi forventer at produktet vil være ’blivende på markedet’. Ved siden af har vi en lang række midlertidige produkter – en form for hit-and-run produkter. Disse er med til at gøre vores sortiment dynamisk.

Hvad baserer i introduktionerne på?

Vi undersøger naturligvis løbende forbrugernes behov – herved dannes visse scenarier angående trends.

Informationer eller data vedrørende eks. [produkt X], er det via markedsundersøgelser eller gennem detaillister i opnår disse?

Det er et mix. Det foregår typisk sådan, at vi ser nogle tendenser, herefter opstiller vi nogle hypoteser – jf. eks. ny trend vi ønsker at være med på – vi kan herfra søge gennem visse primære data – f.eks. AC Nielsen data – og så snakker vi med handelen – hvordan ser de på disse trends? Men vi kan blive meget bedre til at tage handelen med på råd.

Hvilke ressourcer bidrager i typisk med ved samhandel med detalj i konfekturen?

Generelt kan man sige, at vi har et godt samarbejde med handelen, men vi har ikke nogen konkrete ECR-projekter med dem. Det vi har gjort er, at vi har fået en meget velfungerende Supply-Chain organisation, der i øjeblikket arbejder på to ting:

Den ene er at forberede os på, at kunne arbejde tættere sammen med handelen, hvilket igen betyder, at vi har tilrettelagt vores IT-systemer på en måde, så vi forventer at komme meget tættere på handelen. Altså så vi kan udnytte handelens data bedre. Vi vil gerne udvikle nye værktøjer. I henseende af [Softwareprogram X] – her har vi worldwide næsten købt rettigheder til alt hvad der hedder []-værktøjer. Vi har ret til at bruge det uden begrænsning - for P1-koncernen, for vores kunder og underleverandører. Det betyder at hvis kunder og underleverandører, i henhold til ECR, eksempelvis kan anvende [Softwareprogrammet X]-platformen til at generere et forecast hos en kunde – kan dette gøres i samarbejde med os. Vi er ved at udvikle et tradenet, som er en Internetside, hvor vi kan komme til at samarbejde med de enkelte – blandt andet omkring ordreafgivelse, eksempelvis med kunder der er for små til at arbejde med EDI. Det vil for fremtiden, gennem Internettet, kunne afgive ordrer til os. Så kan vi give hurtige tilbagemeldinger omkring vores lagersituation. Endvidere kan de få en faktura med det samme, hvor varerne leveres, til hvilket tidspunkt, de kan tjekke priser etc. Så samlet set kan man sige, at vi på værktøjssiden er på vej.

Ses der på figuren, jf. figur 1, er det ikke så svært at samarbejde på forsyningssiden – der er ikke så mange holdninger involveret. Det er meget faktuelt, det er meget målbart. Det er meget svært for den ene part at opnå nogen vinding uden samarbejde med den anden part. Besparelser er altså at finde ved at åbne op for det logistiske flow – gennem forsyningssiden. Handel er med andre rimelig åben for at finde alternative løsninger og besparelser. Hvor i mod på efterspørgselssiden begynder det at blive politik, der begynder det at blive fyldt med holdninger - så på det punkt er der et stykke vej endnu.

3.

Hjem afsætter i til indenfor konfekturekategorien? (Viser figur 3)

Vi har delt markedet op på den måde du stort også har gjort her, jf. figur 3. D1 er en væsentlig afsætningskanal, D2 er selvfølgelig også en og D3 en tredje.

Så har vi endnu en kanal, som vi kalder [X]-sektoren... Omkring 40% af det samlede konfekturesalg bliver med andre ord foretaget i den sektor.

Ved siden af alle disse har man så det vi kalder alternative kanaler, hvilket vi er begyndt at opdyrke nu. Her snakker vi om out-of-home-consumption. Det er alle de steder det er muligt at afsætte konfektur; sportshallen, byggemarkeder, biografer, oplevelsescentre, sommerlande etc., etc. Så det man oplever er, at konfekturekategorien i højere grad flyttes ud hvor forbrugerne er. Det betyder også, at hele vores salgsapparat og vores måde at arbejde på vil begynde at blive mere fleksibel. Vi har nogen faste positioner i den strukturerede del af markedet, men i sæsoner, eksempelvis sommerperioden, vil vi flytte med forbrugerne væk fra byerne og ud på landet, langs kysterne. Der

er der med andre ord en masse alternative afsætningskanaler. Det er noget nyt for os. Vi er begyndt at tænke både på kunder, kanaler og geografi... Man kan på denne baggrund sige, at kanalerne er mere differentierede end som så. Endvidere er hele rejsemarkedet også vigtig. En meget stor del af konfekturesalget foregår når folk er undervejs og rejser. Også airline og institutionssiden er vigtig. Og det er den del der vokser!

Ser i mulighed for at udvide jeres afsætning til andre virksomheder?

Vi er inde på de fornævnte kanaler, men ikke godt nok. Det er nyt at vi er begyndt at dyrke eksempelvis [alternative markeder]-området. Vi vil gerne mere ind på områder såsom airlines, out-of-home i det hele taget – det deler vi op efter institutioner (...hvor det ikke er kommersielt – restauranter, sportshallen) og kommercielle områder.

I forhold til jeres nuværende afsætningskanaler, ser i nogen barrierer for en udvidelse?

Nej. Så længe vi benytter den traditionelle afsætning via grossister. Et problem er hvis vi afsætter direkte til forbrugeren. Det vil vi ikke gøre. Vi vil eksempelvis ikke starte op med Internet-løsninger etc. Vi har overvejet det, men besluttet ikke at gøre det foreløbigt.

Kender du P1s markedsandel på det danske marked for konfektur?

...totalt set i kategorien ca. [lille – egen tolkning]

I forhold til jeres konkurrenter – kender du disses markedandele i kategorien?

P2 har omkring [stor andel] af markedet – de er virkelig de store. P4 – de er også pænt store... P5 andel for chokolade er [mellemstor]. P6 er en meget lille spiller, der kun arbejder med [X]-varer – omsætningsmæssigt er de på størrelse med os...

Hvis man ser på jeres markedsandel gennem D2, D1 og D3 – hvordan er de fordelt?

Vores markedsandele er relativt større i D1 end de er på totalmarkedet. D2 er meget lig totalmarkedet og så har vi D3, der også ligger på samme niveau som D2. Hos de øvrige kanaler, [], er vi relativt svagere. Vi arbejder på dette punkt. Der findes barrierer her, ikke blot i form af handelen, men også omkostningsstrukturer til distribution. Handelen står nemlig for en stor del af distributionen i de traditionelle afsætningskanaler.

I henseende af omsætningsandele – hvor stor en del udgør D2, D1 og D3 i kategorien for P1?

Ca. [1/3] af det samlede konfekturesalg går uden om de tre detaillister. En opsplitning mellem de tre store finder så sted, hvor D1 udgør den største andel.

Har i nogen politik for hvor stor en omsætningsandel den enkelte aftager må udgøre af jeres produkter i kategorien..?

Nej. Vi vil hellere dele vores omsætning ud på så mange kunder som muligt. Det er dog ikke den tendens vi ser på markedet i øjeblikket – de store bliver større. Så det er svært at have en sådan politik. Vi kunne dog godt tænke os det – at handelen var spredt på flere end den er nu.

På sigt, har i planer om at få nedsat deres omsætningsandele (jf. D2, D1 og D3)?

Ja, gennem at 'out-of-home-consumption'-delen bliver gjort større. På den måde kan vi netop gøre brug af andre afsætningskanaler og grossistfunktioner end de tre traditionelle. Det vil gøre, at vi får en bedre balance på markedet. Så hvis du tager P1 internationalt set, er det en klar strategi i stigende grad at gå uden om traditionelle kanaler – helt klart.

3.1

Hvilke ressourcer af betydning for kategorien ser du besiddet af jer?

Vi er i stand til at bidrage med, i kategorien, en del innovation. Højfrekvente lanceringer af produkter – også kaldet hit-and-run produkter. Det er vigtigt for kategorien, at der hele tiden er noget nyt. Her kan vi som leverandør tilbyde, udover et standard sortiment, et sortiment der er meget omskifteligt – efter sæson eller spotvare. Eksempelvis til discountsektoren. Discountsektoren står for 25-28% af konfekturesalget i Danmark – bare i Netto og fakta. De har meget behov for alternative produkter. I stedet for at de selv skal ud og finde dem på den internationale scene, kan vi levere dem, da vi er en international aktør. Det er en væsentlig ressource med dynamik i kategorien. Så har vi et stærkt salgsapparat – [X] personer der arbejder fast i butikkerne for at hjælpe med merchandise. De er gode til at skabe oplevelser i butikken – altså opstille udstillinger, der skaber et øget salg i butikkerne. Konfekturesalg er jo for 80-85% vedkommende ren og skær impuls fra forbrugeren. Derfor er synlighed utrolig afgørende. Der er vi i stand til at hjælpe vores afsætningskanaler med at kreere nogle spændende udstillinger. Skabe key-visuals, man kan bruge omkring udstillingerne.

Hvis vi snakker om kvalitet på den ene side og pris på den anden – hvor ligger i så i kategorien?

Fin value-for-money. Vi har meget høj kvalitet og fine standarder til en fair pris – konkurrencedygtig pris.

Så har vi en anden ressource, hvilket er hele mediedelen. Selvom vi ikke er større end vi er, har vi alligevel en vis brug af medier. Herigennem påvirker og stimulerer vi forbruger, hvilket igen er med til at skabe en øget efterspørgsel på kategorien.

...og så har vi selvfølgelig også knowhow.

I henhold til jeres konkurrenter, hvilke ressourcer ser du besiddet af dem af betydning for kategorien?

P2

En af deres ressourcer er deres kategoritænkning. Der er de et år foran os. De har fået deres begrebsverden på plads, de arbejder med konkrete projekter – det er vi først på vej til.

Deres allerstørste fordel er, når du siger Danmark, at deres produktion ligger her i landet. De er i stand til at udnytte deres enhedsomkostninger på de enkelte produkter. Så deres relative faste omkostningsdel kan de virkelig arbejde med! De er dermed i stand til at udnytte deres kapacitet bedre – hvilket igen medfører lavere enhedsomkostninger, hvilket er ensbetydende med, at de kan sælge billigere til handelen. De har m.a.o. et overskud til at komme med en del spændende aktiviteter – de kan sælge mange varer meget billigt. De spekulerer i marginalomsætning samlet set.

Det kan vi ikke gøre, da vi importerer alle vores produkter fra multinationale fabrikker – og vores pris er den samme om vi køber en eller en million enheder.

P4

P4 er det samme – en meget stor del af deres produktion ligger indenfor [et regionalt] marked. 90-95% af deres produktion ligger i [Norden]. Produktudvikling er også en hurtigere proces for dem end det er for os. Det er meget lidt vi produktudvikler til Danmark. Vi adopterer produkter der allerede er lanceret internationalt. De kan være mere lokalt markedsorienteret. Det er der så ikke økonomi i på lang sigt. Der har vi så en anden styrke, i form af internationale brands, hvor alle Malaco's er lokale brands. Så deres brands bliver meget dyre at drive i fremtiden – dette skal ses i forbindelse med omkostninger forbundet med produkterne kun henvender sig til 5 millioner mennesker, vores omkostninger henvender sig til et større og internationalt publikum. På denne måde har vi også mere 'energi og krop' bag det vi gør.

Hvilke ressourcer besidder detalieddet i forhold til jer i kategorien?

Når man snakker om kategoriudvikling, vil jeg sige at D2 er kommet rimelig langt. Gode værktøjer, er også forholdsvis åben i dialogen med os. D3 foregår stadig på et meget lavt niveau – stadig meget traditionelt indkøb og salg. De er på vej, og de læner sig meget op ad industriens råd og vejledning. På datasiden er de ikke særlig godt med endnu. D1 har datagrundlaget for at arbejde med category management. De gør det dog meget 'selv'. De inviterer ikke leverandørerne med ind til et tæt samarbejde.

Samlet set, når vi snakker om at udvikle en kategori – med vision og samarbejde, vil jeg sige at D2 er kommet længst. Dog kun når man snakker på hovedkontorniveau. De har så det problem, at loyaliteten fra deres butikker er for lav. Specielt i henseende af strategier lagt af hovedkontoret. Herimod er D1 mere centraliseret, hvilket giver en større loyalitet.

Hvilke ressourcer besidder I i kraft af jeres position i distributionskanalen?

Vi bidrager med produkterne, produkternes udvikling samt en værdiskabelse for produkterne. I henseende af sidstnævnte kan man sige, at der ikke kommer en volume tilvækst for kategorien, denne er så at sige ved at være mættet. Vi kan m.a.o. tilføre produkter til kategorien af en højere værdi – i form af kvalitet etc. Det gør at forbrugerne er villige til at betale mere pr. kilo. Detaillisterne kan bidrage med et distributionsapparat og kundestrøm. Det væsentligste de har, er en kundestrøm. Det er her vigtigt at samarbejde omkring denne kundestrøm. Undersøgelser viser i denne forbindelse, at kunder, der køber en type produkt, har en tendens til at købe flere produkter, end hvis de køber en anden type produkt.

Opererer i med kernekompetencebegrebet i virksomheden? Og hvordan definerer i det?

Ja, det gør vi. Vi gør det dog ikke systematisk. Når jeg snakker om kernekompetencer, er det på den organisatoriske del, jeg tit henfører til – personale etc. Vi starter dog gerne med at finde frem til visse succeskriterier gældende for markedet. Baseret på disse, hvilke egenskaber skal vi have? Hvis vi skal have disse egenskaber, hvilken profil skal vores medarbejdere så have? På denne måde, kan vi analysere os frem til, at der på nogle generelle områder er mangler i vores kunnen.

Indenfor kategorien, hvor ligger Jeres kernekompetencer?

Vores kernekompentence ligger i, at vi er mærkevareorienteret. Vi driver brand med høj værdi der differentiere sig. Det er vores primære kernekompentence. Og så har vi en viden. Og så har vi en innovation.

Det man i dag kan sige, er at næsten ethvert produkt er nemt at efterligne. Der hvor man kan sikre sig en differentiering er omkring kommunikation og oplevelse, hvilket bliver dyrere og dyrere og sværere og sværere. Differentieringen i fremtiden, tror jeg, kommer til at ligge omkring organiseringen og kulturen indenfor virksomheden samt samarbejdet med samhandelspartnere.

Kan du uddybe hvorfor netop disse bliver satset på som kernekompentence?

Ja. Stærke mærkevare er det eneste på lang sigt vi har at sælge. Det er det eneste der genererer noget indtjening til virksomheden. Generelt set er der alt for mange produkter på markedet, hvorfor handelen i øjeblikket reducerer antallet af produkter. Endvidere reducerer de også antallet af leverandører. Derfor snakker man om, at brand nr. 1, 2 og 3 i kategorien formentlig vil overleve. Brand nr. 4 vil ryge ud, brand nr. 3 vil i enkelte tilfælde ligge på vippet. Nr. 4 vil meget hurtigt blive udskiftet med private labels. Så det er afgørende, at vi har stærke mærkevare.

Viden er så det næste. Handelen forventer, at leverandørerne kan vejlede og rådgive dem i henseende af best-practice indenfor kategorien. De bliver dygtigere til det selv, men vi har stadig en væsentlig rolle i at kunne rådgive dem. Det er så på forskellige niveauer. På hovedkontorniveau er det væsentligt, men man har bedre dokumentation og bedre indsigt end man har haft. De har færdigudviklet deres færdigheder indenfor de sidste 10 år meget. På nogen punkter er de endda på vej forbi os, da de sidder inde med væsentlige data. Men taler vi om butiks niveau – i alle fald på det danske marked, er der stadig stort behov for rådgivning. Her tænkes i baner af benchmarking mellem butikker etc.

Hvor ligger de konkurrerende producenters kernekompentence i kategorien henne?

P2

De har virkelig ændret sig i de seneste par år. De er blevet meget dynamiske i hele deres sortiment. Lanceringsfrekvensen af produkter er blevet bedre. De kommer med mange spændende og nye produkter – de er i gang med at revidere deres sortiment. Samlet kan man sige, at de på produktudviklingssiden fører an i kategorien. De har også stærke brands – men stadig er det lokale brands. Gode kvalitetsprodukter. På højde med os, er de vidensmæssigt med. Endvidere har de et tæt samarbejde med handelen.

P4

Stort set det samme som P2.

P5

De differentierer sig ved at være meget volumeorienteret. De er mere kortsigtede i deres approach. De har i mange år kørt efter en hel klar 'push'-strategi fremfor en 'pull'-strategi. Her kan man mere sige, at P4 og P2 kører efter en pull-strategi. De er dog også begyndt at køre en smule med push-strategi, hvilket også er nødvendigt for kategorien – vigtig med en balance. Spørgsmål om at få skabt tilgængelighed. Men P5 har arbejdet med push-strategi, hvilket medfører et lavt forbrug af ressourcer. Dette ses i form af lave omkostninger, hvilket igen har indvirkning på prisen – prisen er mere deres parameter.

Hvilke kernekompentence ser du detaillisterne have?

D1 kompetencer ligger i, at de er fantastisk dygtige... De har et meget velafbalanceret sortiment – ikke for lidt og ikke for meget, der afspejler de danske forbrugerens efterspørgsel. De er hurtige i at tage en beslutning. De er kapitalstærke. De har meget stærke koncepter – butikkerne er meget konceptuelle. Organisatorisk er de struktureret – entydig kommunikation. Forbrugerne ved hvad [butikskaede X] står for, de ved hvad [butikskaede Y] og [butikskaede Z] står for. De evner altså at profilere deres kæder så forbrugerne ved hvad de går ind til. Derved differentierer de sig fra andre på markedet.

D2 har, på mange områder hvor D1 har kompetencer, svagheder. De er styret via demokrati. De forsøger dog i øjeblikket at få hægtet de der hedder medlemsindflydelse fra. Da markedet udvikler sig hurtigt, er det også afgørende for dem at få hægtet det fra. Endvidere i henseende af at forbrugerne får en spændende butiksoplevelse har de meget at lære. Endvidere i henseende af hårde butiksdata er de bagud i sammenligning med D1. D2s kernekompeticnser ligger nok i, antallet af butikker – de er mere tilgængelige end [butikskaede X] og [butikskaede Y]. Så har de en forbrugerkontakt – i form af deres medlemmer. Den direkte kommunikation med forbrugerne må siges at være en klar kompetence. Endvidere en kompetence med deres centrale laboratorium.

I D3 findes der så nogle få stærke kædesystemer, som har opnået det samme som D1, jf. [butikskaede X], [butikskaede Y]. Deres kompetencer ligger i, at de har nogle stærke korte kapitalkæder, med en enorm kapital – de er meget rige. De driver nogle meget stærke kæder lokalt – de har altså kernekompeticnser ved at være stærke lokalt. Svagheden ved [D3] er, at de har mange små butikker, og det er dem som lukker.

Prøver i at komplementere detaillisternes kernekompeticnser?

Ja. Vi prøver i højere grad at fokusere på kunden og kategorien. I dag opfatter vi ikke det danske marked som et marked. Vi opfatter D2, D1, D3 og 'alternative-markeder' som et marked hver især eller en kanal. Det der er vigtigt for os er så, at vi passer ind i de enkelte kunders systemer og kompetencer. Så vi komplementerer, så langt vi kan. Men stadigvæk har vi en klar strategi for, hvad vi vil på markedet. Vores organisation er bygget op omkring vores kunder.

4.

Kan du give en beskrivelse for virksomhedens organisering af produkt- og informationsflow for kategorien?

Det er meget differentieret. Vi kører ikke med direkte leverancer – altså intet går direkte fra vores lager til deres butikker, med mindre en særlig grund foreligger. Det foregår altså via centrallagre og grossister. Vi er så at sige grossistloyale – endvidere er det omkostnings- og leveringsmæssigt det billigste og sikreste.

Vi vil gerne levere direkte til butikkerne, da vi derigennem vil få en enorm indsigt. Men det er også kostbart – det er langt dyrere at levere det hele til butikkerne. Detaillisterne vil nok heller ikke acceptere en direkte levering – de ser gerne at vi bruger centrallagrene.

Kan du give en beskrivelse af hvordan i forhandler jer på plads med detaillisterne angående ansvarsområder?

Vi leverer stort set til detaillisternes lagre på basis af en ordre vi modtager. Vi arbejder, når der snakkes om forecast, med to hovedinddelinger: Det man kalder base-line-salg og det vi kalder aktivitets-salg. Førstnævnte har vi ikke så meget at gøre med – en person står for hele forecastingen. Vores key account managere er meget involveret i sidstnævnte. Det bliver koordineret meget med kunderne (detaillisterne). Så hver gang vi aftaler et givent fremstød eller promotion, så har vi et fælles mål med detaillisten. Hvad forventer vi at sælge til den givne aktivitet? [Nogen] kører eksempelvis med det der kaldes for forhåndsordre. [Butikkerne] skal indvie en forhåndsordre et vist antal uger før kampagnen bliver gennemført. Den ordre modtager vi så som forhåndsordre – hvori vi får besked om antal vare behovet mm. Den bliver så mere og mere præcis jo tættere vi kommer på kampagnen. Handelen er dog generelt set dårlige til at give os informationer omkring vareflowet.

Ved udarbejdelse af kontrakter/aftaler, hvilke faktorer lægges der vægt?

Vi arbejder med to elementer ved samhandelsaftaler med kunder:

Det ene er det afsætningsmæssige, hvor vi arbejder med begreber som sortiment, sortiments bredde og dybde, afsætningens størrelse – hvor den rabat vi giver kunder bliver afstemt efter hvor meget de omsætter for hos os. Altså en slags strukturrabat, hvor de større for lidt mere end de mindre. Men de er alle præstationsbestemte; kunderne får en oversigt, hvor de kan se hvilke rabatter de får i henhold til deres adfærd overfor P1. Der findes i tillæg hertil også en vækstorienteret rabat.

Den anden del er den logistiske side – SCM-siden. Der har det noget at gøre med, hvor tit vi leverer. Det har meget at gøre med, at hvis kunden har en adfærd, der medfører omkostninger hos os, så betaler kunden for det. Hvorimod, hvis kunden har en adfærd, der reducerer vores omkostninger, så får kunden også rabatter. Vi har på denne måde identificeret vores omkostninger... Vi prøver på denne måde at sikre, at vores kunders adfærd passer ind i vores logistiske flow.

Føler du at parterne er nået til enighed ved forhandlingerne?

Hvis man tager den omkostningsmæssige del – SCM-delen, er der overhovedet ingen problemer. Vores samhandelsbetingelser er handelen glade for.

Den afsætningsmæssige side har vi ved vores generelle betingelser ingen problemer. Det er for i øvrigt ikke til forhandling. Der hvor problemerne kan opstå, er ved selve markedsføringsdelen. Handelen har hele tiden nye ideer til tiltag til hvordan tingene kan gennemføres – 'appetitten stiger under måltidet'. Alt det handelen arbejder med, er forskellige ydelser de sælger til os. Det er en endeløs liste, der hele tiden bliver suppleret med nye påfund. Der er der et konstant pres. Det der er sket indenfor de senere år er, at hvis vi går tilbage til starten af '90erne, så havde producenterne 49% af den profit genereret indenfor den samhandel vi diskuterer her. Ca. 44% lå hos detaillisterne og så 11% til grossisterne. Det har ændret sig til; producenterne har 42%, Grossisterne har 7% og detaillisterne har 49-50%. Det er sket på baggrund af, at detaillisterne har fået større magt. De har adgang til kundestrømmen etc. Vores totale midler spenderet på handelen har på denne måde haft en tendens til at stige år for år. Det prøver vi så at ændre på nu – jf. ovenstående opdeling efter SCM og afsætning.

En af grundene til at vi ikke får data fra handelen er, at vi derigennem er i stand til at sige ja til det rette tilbud og nej til de forkerte. Handelen vil på denne måde opnå et lavere bidrag fra os producenter. I øjeblikket betaler vi en bestemt andel af detaillistens totale ressourcer pr. år bare for at få ro. Handelen mener at de skal have et bestemt beløb – og det får de så. Og det er ikke sådan vi vil drive forretning fremover. Så nu skaber vi gennemsigtighed gennem opdelingen, så vi bedre kan allokkere vores ressourcer og kernekompetencer i henhold til hvor vi får mest ud af det.

Kan i se handelen lukke mere op i fremtiden?

Ja. De er bevidste om at dette krejleri ikke kan fortsætte. Vi vil ikke acceptere det længere.

References

- Aastrup J (2003): *Networks Producing Intermodal Transport*. PhD dissertation, Copenhagen Business School. Samfunds litteratur
- Anderson J.C and Narus J.A (1990): *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*. Journal of Marketing, Volume 54; 42-58
- Benson J.K (1975): *The Interorganizational Network as a Political Economy*. Administrative Science Quarterly, Volume 20; 229-249
- Bjerre M and Kornum N (2000): *Efficient Consumer Response – Opbygget på to fundamenter – Demand Side og Supply Side*. diff Orientering; 6-25
- Brown J.R, Lusch R.F and Muehling D.D (1983): *Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels*. Journal of Retailing, Volume 59 Number 4; 53-80
- Buvik A. and Grønhaug K. (2000): *Inter-firm dependence, environmental uncertainty and vertical co-ordination in industrial buyer-seller relationships*. Omega, Volume 28; 445-454
- Cadotte, E.R. and Stern, L.W. (1979): *A Process Model of Interorganizational Relations in Marketing Channels*. Research in Marketing, Volume 2; 127-158
- Cannon J.R and Perreault W.D Jr. (1999): *Buyer-Seller Relationships in Business Markets*. Journal of Marketing Research, Volume XXXVI; 439-460
- Cano V (2009): *Study Notes – 5. Reliability & Validity in Qualitative Research*. Retrieved the 29th of November, 2009: http://www.qmu.ac.uk/psych/Rtrek/study_notes/web/sn5.htm
- Casciaro T and Piskorski M.J (2005): *Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory*. Administrative Science Quarterly, 50; 167-199

Coughlan A, Anderson E, Stern L.W and El-Ansary A (2001): *Marketing Channels*. 6 edition, Prentice Hall. Upper Saddle River, New York

Dabholkar P.A and Neeley S.M (1998): *Managing interdependency: a taxonomy for business-to-business relationships*. Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 13 Number 6; 439-460

Dapiran G.P and Hogarth-Scott S (2003): *Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK*. International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 31 Number 5; 256-267

Donaldson B and O'Toole T (2000): *Classifying relationship structures: relationship strength in industrial markets*. Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 15 Number 7; 491-506

Dwyer F.R, Schurr P.H and Oh S (1987): *Developing Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, Volume 51; 11-27

Eisenhardt K.M (1989): *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, Volume 14 Number 4; 532-550

Emerson R.M (1962): *Power – Dependence Relations*. American Sociological Review, Volume 27; 31-41

Eriksson K and Sharma D.D (2003): *Modeling uncertainty in buyer-seller cooperation*. Journal of Business Research, Volume 56: 961-970

Flyvbjerg B (2003): *Rationalitet og Magt*. AKA-Print, Århus

Frazier G.L (1983): *Interorganizational Exchange Behaviour in Marketing Channels: A Broadened Perspective*. Journal of Marketing, Fall: 68-78

Ganesan (1994): *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, Volume 58; 1-199

Geyskens I, Steenkamp J-B E.M and Kumar N (1999): *A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships*. Journal of Marketing Research, Volume XXXVI; 223-238

Golafshani N (2003): *Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research*. The Qualitative Report, Volume 8 Number 4; 597-607

Gouldner A (1960): *The norm of reciprocity: a preliminary statement*. American Sociological Review, Volume 25: 161-178

Griffith D.A, Harvey M.G and Lusch R.F (2006): *Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice*. Journal of Operations Management, Volume 24; 85-98

Heide J.B (1994): *Interorganizational Governance in Marketing Channels*. Journal of Marketing, Volume 58; 71-85

Hingley M.K (2005): *Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships*. Industrial Marketing Management, Volume 34; 848-858

Hultman C (1993): *Managing Relations in Marketing Channels for Industrial Goods – An analysis of producer-distributor dyads*. Linköping Studies in Management and Economics. Dissertation nr. 25.

Joppe M (2000): *The Research Process*. Ryerson University (www.ryerson.ca/~mjoppe/rp.htm)

Kornum N (2000): *Interpretation of Hultman (1993)*. Unpublished note

Kornum N (1996): *Power bases and interdependencies in the supply chain – retailers as potential chain coordinators?* Paper for the NOFOMA conference, Copenhagen (June)

Kumar N (2005): *The Power of power in supplier-retailer relationships*. Industrial Marketing Management, Volume 34; 863-866

Kumar N (1996): *The power of trust in manufacture-retailer relationships*. Harvard Business Review, Volume 74; 92-106

Kvale S (1997): *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Narayana Press, Gylling

Lincoln Y.S and Guba E.G (1985): *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage

Mallen B (1967): *A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control, and Cooperation*. In *The marketing channel: a conceptual viewpoint*. New York: Wiley

Mason J (1996): *Qualitative Researching*. London: Sage

Mehta R, Larsen T, Rosenbloom B, Mazur J and Polsa P (2001): *Leadership and cooperation in marketing channels: A comparative empirical analysis of the USA, Finland and Poland*. International Marketing Review, Volume 18 Number 6; 633-666

Maaløe E (1999): *Case-Studier af og om mennesker i organisationer*. Copenhagen: Reproset I/S

Narasimhan R, Nair A, Griffith D.A, Arlbjørn J.S and Bendoly E (2009): *Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer–supplier relationships*. Journal of Operations Management, Volume 27 Issue 5; 374-389

Overvold G.E (1987): *The Imperative of Organizational Harmony: A Critique of Contemporary Human Relations Theory*. Journal of Business Ethics, Volume 6; 559-565

Payan J.M and Svensson G (2007): *Co-operation, coordination, and specific assets in inter-organisational relationships*. Journal of Marketing Management, Volume 23 Numbers 7-8; 797-814

Pfeffer J and Salancik G.R (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row

Ring P.S and van de Ven A.H (1994): *Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*. Academy of Management Review, Volume 19 Number 1; 90-118

Robicheaux R.A and El-Ansary A.I (1978): *Understanding Channel Member Negotiations: The Power, Control and Performance Dimensions*. In Arch G. Woodside et al.: *Foundations of Marketing Channels*. Austin, Texas: Lone Star Publishers

Rosenberg L.J and Stern L.W (1971): *Conflict Measurement in the Distribution Channel*. Journal of Marketing Research, Volume VIII; 437-442

Sayer A (1992): *Method in Social Science*. 2 ed. London: Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn

Selnes F (1998): *Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships*. European Journal of Marketing, Volume 32 Number 3/4; 305-322

Shadish S.R, Cook T.D and Campbell D.T (2002): *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Houghton Mifflin, Boston, MA

Skinner S.J and Guiltinan J.P (1985): *Perceptions of Channel Control*. Journal of Retailing, Volume 61 Number 4; 65-88

Spekman R.E, Salmond D.J and Lambe C.J (1996): *Consensus and collaboration: norm-regulated behavior in industrial marketing relationships*. European Journal of Marketing, Volume 31 Number 11/12; 832-856

Stern L.W and El-Ansary A.I (1992): *Marketing Channels*. 4th ed. Prentice-Hall International, Inc.

Stern L.W and Reve T (1980): *Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis*. Journal of Marketing, Volume 44; 52-64

The Trustees of Princeton University (2009): *Definition of Harmony/Disharmony*. Retrieved 11th of November, 2009: <http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=harmony>, <http://wordnetweb.princeton.edu/perl/webwn?s=disharmony>

Tsay A.A and Agrawal N (2004): *Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age*. Production and Operations Management, Volume 13 Number 1; 93-110

Turner G.B, LeMay S.A, Hartley M and Wood C.M (2000): *Interdependence and Cooperation in Industrial Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing THEORY AND PRACTICE, Winter; 16-24

Walter A, Ritter T and Gemünden H.G (2001): *Value Creation in Buyer-Seller Relationships – Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective*. Industrial Marketing Management, Volume 30; 365-377

Weber O.J (2001): *Ressourceafhængighed Mellem Producenter og Detaillister i Dagligvarebranchen - En Empirisk Analyse Af Konfekturekategorien* (CONFIDENTIAL). Master Thesis, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, Copenhagen Business School

Wikipedia (2009). *Definition of ideographic*. Retrieved 11 November, 2009: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ideographic>

Wilkinson I.F (1978): *The Sources of Power in Channels of Distribution*. In: *Foundations of Marketing Channels*. Austin, Texas: Lone Star Publication

Wilson D.T (1995): *An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships*. Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 23; 335

Yin R.K. (2003): *Case study research: Design and Methods*. Thousands Oaks, CA: Sage

Yin R.K. (1991): *Case study research: Design and Methods*. Sage Publications, Newbury Park, CA

TITLER I PH.D.SERIEN:

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
LIKENESS
A Philosophical Investigation
3. Morten Knudsen
Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000
4. Lars Bo Jeppesen
Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers
5. Barbara Dragsted
SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process
6. Jeanet Hardis
Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
De profesjonelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfunds litteratur
11. Søren Jeppesen
Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach
12. Lars Frode Frederiksen
Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder
13. Martin Jes Iversen
The Governance of GN Great Nordic – in an age of strategic and structural transitions 1939-1988
14. Lars Pynt Andersen
The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfunds litteratur

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv
24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitet konstruktioner i østrigske pressediskurser
25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada
26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003
28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellenværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten
29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding
 5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces
 6. Rigmor Madeleine Lønd
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain
Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales*
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Proces-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdsspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgtes fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskræfter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
*Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter*
31. Kjell-Åge Gotvassli
*Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
32. Henriette Langstrup Nielsen
*Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring*
33. Karin Tweddell Levinsen
*Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer*
34. Anika Liversage
*Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals*
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
*A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery*
37. Patricia Ann Plackett
*Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management*
- 2006**
1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
*Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production*
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top – how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
*The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff*
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks
13. Anette Grønning
Personen bag Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst
14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case
15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets
16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa
17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)
18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania
2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices
3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"
4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfunds litteratur
5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective
6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– *An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships*
7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance
8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisatoner
9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– *A collection of essays*
10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

2007

1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-
målinger på de korte og mellemstørre
videregående uddannelser set fra et
psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of
actor-network theory
Cases of innovation in the tele-
communications industry
13. Peter Mejlbyp
Frihed og fængsel, en del af den
samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af
frigørelsens og kontrollens sam-
eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in
insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dyna-
mic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit
Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling
and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission
for Universities or a Contradiction in
Terms?
Four papers on the long-term impli-
cations of increasing industry involve-
ment and commercialization in acade-
mia
20. Morten Wellendorf
Postimplementation af teknologi i den
offentlige forvaltning
Analyser af en organisations konti-
nuerlige arbejde med informations-
teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological
Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter un-
der påvirkning af omverdenens foran-
dringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om ma-
nagementstatten, dens styringstekno-
logier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and
Operational Stability
– An empirical case study of corporate
venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity
in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very
different innovation processes – in
practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply
chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships
from an organisational culture per-
spective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den
tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of
existing terminological ontologies
using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
31. Christina Holm-Petersen
Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion
32. Hans Peter Olsen
Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing
33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
34. Peter Aagaard
Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetinger bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde
35. Yun Mi Antorini
Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community
36. Joachim Lynggaard Boll
Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives
3. Marius Brostrøm Kousgaard
Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren
4. Irene Skovgaard Smith
Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations
5. Anders Rom
Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology
6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
7. Morten Schnack
Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling
8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
9. Lise Justesen
Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisionsberetninger
10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s
11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR
- 2008**
1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
 2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
14. Satu Reijonen
Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment
15. Ilduara Busta
Corporate Governance in Banking
A European Study
16. Kristian Anders Hvass
A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry
17. Trine Paludan
De uvidende og de udviklingsparate Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv
18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
20. Lars Brømsøe Termansen
Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics
21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
22. Frederikke Krogh-Meibom
The Co-Evolution of Institutions and Technology
– *A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
25. Mads Vangkilde
Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective
26. Hubert Buch-Hansen
Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
 2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
 3. Chris Nøkkentved
Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management
 4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv
6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee
7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers
8. Jens Forssbæk
Essays on market discipline in commercial and central banking
9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?
10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry
11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.
12. Lars Andreas Knutzen
Mobile Data Services: Shaping of user engagements
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities
14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser
15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business
16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context
17. Dorte Hermansen
"Living the brand" som en brandorienteret dialogisk praxis:
Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft
18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity
19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?
20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector
21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management
22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse
23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
Employers meet employees
Essays on sorting and globalization
25. Rasmus Johnsen
The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity
26. Ha Thi Van Pham
Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam
27. Henriette Balieu
Kontrolbegrebets betydning for kausalalternationen i spansk En kognitiv-typologisk analyse
- 2010**
1. Yen Tran
Organizing Innovation in Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value
 2. Anders Raastrup Kristensen
Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management
 3. Margrét Sigrún Sigurdardottir
Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry
 4. Ásta Dis Óladóttir
Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management
 5. Christine Secher
E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf
 6. Marianne Stang Våland
What we talk about when we talk about space:
End User Participation between Proses-
 7. Rex Degnegaard
Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform
 8. Ulrik Schultz Brix
Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet
 9. Jan Ole Similä
Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter
 10. Susanne Boch Waldorff
Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse
 11. Brian Kane
Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance
 12. Lars Ohnemus
Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts
 13. Jesper Schlamovitz
Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter
 14. Tommy Moesby-Jensen
Det faktiske livs forbindelighed
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk θοç-tænkning hos Martin Heidegger
 15. Christian Fich
Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i senmodernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarepraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
- 1999**
3. Mogens Bjerre
Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry
- 2000**
4. Lotte Darsø
Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads
- 2001**
5. Peter Hobolt Jensen
Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Network
- 2002**
6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human
7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process
- 2003**
8. Lotte Henriksen
Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis
9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products
- 2005**
10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetoder

1995

2. Verner Worm
Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the researcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
Fundamental Signs and Significance-effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding
2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip
Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens