

**CONTRACTUAL NORMS IN  
CHAIN - VENDOR RELATIONS:**

**COMMITMENT OF RESOURCES AND FULFILMENT OF  
PROMISES AS A PROBLEM OF  
COLLECTIVE ACTION**

**by**

**Aksel L. Rokkan**

**VOLUME 2: APPENDICES**

**APPENDIX 1: MAIL QUESTIONNAIRE TO CHAIN INFORMANTS (NORWAY)**

## STUDIE AV FRIVILLIGE KJEDER I VAREHANDELEN

Norges Handelshøyskole gjennomfører for tiden en studie av frivillige kjeder i varehandelen. Formålet med studien er å se nærmere på ulike forhold ved styring og organisering av frivillige kjeder. Vi ønsker særlig å se på hvorvidt ulike former for organisering og styring av kjeder kan relateres til ulike måter kjeder forholder seg til sine leverandører på. Bakgrunnen for prosjektet er den rivende utvikling en ser innenfor varehandelen, hvor ikke minst kjeder og integrerte distribusjonskanaler fra produsent til konsument spiller en stadig økende rolle.

Alle opplysninger som blir gitt i dette skjemaet vil bli behandlet strengt konfidensielt. I rapporter og andre publikasjoner som utgis i forbindelse med prosjektet, vil de data som innsamles kun benyttes i aggregert form, slik at det ikke vil være mulig å tilbakeføre opplysninger til den enkelte bedrift.

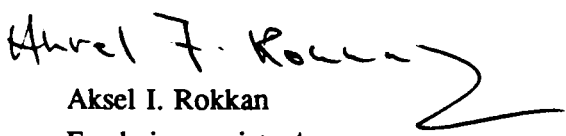
Ved besvarelse av den del av spørreskjemaet som omhandler kjedens forhold til leverandører vil vi at De velger ut én blant de viktigste av kjedens vareleverandører, altså en leverandør av produkter som kjeden og dens medlemmer selger videre til sine kunder. Normalt vil en kjede operere med flere - fra et fåtall til mange - leverandører som alle kan karakteriseres som "den viktigste". Velg da ut den leverandør som De oppfatter som den mest "typiske". Alle spørsmål som vedrører forhold til leverandør besvares med utgangspunkt i den samme valgte leverandør. De fleste spørsmål er formulert som påstander, og De svarer på spørsmålet ved å vurdere påstanden etter oppgitt skala. Sett en ring rundt det svaralternativ De føler er det mest korrekte.

Vi takker for at De og Deres kjede er villige til å delta i denne undersøkelsen. Fullstendig utfylling av spørreskjema vil ta ca. 30 minutter. Dersom De har noen spørsmål angående undersøkelsen, vær vennlig å ta kontakt med Aksel I. Rokkan, tlf. 55 95 97 86 eller Sven A. Haugland tlf. 55 95 94 64.

Vennlig hilsen  
for Norges Handelshøyskole



Torger Reve  
Professor



Aksel I. Rokkan  
Forskningsassistent

**NORGES HANDELSHØYSKOLE  
INSTITUTT FOR ORGANISASJONSFAG  
BREIVIKEN 2  
5035 BERGEN-SANDVIKEN**

**STUDIE AV FRIVILLIGE KJEDER I VAREHANDELEN  
SPØRRESKJEMA**

**(1) Kjedens navn:** \_\_\_\_\_

**Adresse:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Kontaktperson:** \_\_\_\_\_

**(2) Medlemmer av kjeden:** Vi ber Dem vennligst om å vedlegge medlemsliste.  
Alternativt: Sett opp navn/adresse for to medlemmer som De mener representerer  
det "gjennomsnittelige" kjedemedlem

**Medlem 1**

**Navn:** \_\_\_\_\_

**Adresse:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Kontaktperson:** \_\_\_\_\_

**Medlem 2**

**Navn:** \_\_\_\_\_

**Adresse:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Kontaktperson:** \_\_\_\_\_

## Spørsmålene 1 til 8 gjelder endel generelle forhold ved kjeden

### 1. Kjeden har

totalt \_\_\_\_ medlemmer/eiere  
med tilsammen \_\_\_\_ utsalg/butikker,  
med totalt ca. \_\_\_\_ ansatte  
og et årlig salg på \_\_\_\_ nkr/eksl.mva.

### 2. Indiker selskapsformen som kjeden har:

- (1) Vedtektsorganisert
- (2) Aksjeselskap
- (3) Annen form

### 3. Opererer kjeden med flere profiler/butikkonsepter innenfor det totale kjedesystemet?

- 1: ja    Dersom ja,; indiker antall delkonsepter: \_\_\_\_
- 2: nei

	Svært dårlig beskrivelse					Svært god beskrivelse	
4. I forhold til hva som er vanlig i denne bransjen, er det liten variasjon blant våre medlemmer m.h.p. markedsprofil, sortiment og prispolitikk.	1	2	3	4	5	6	7
	Svært store fordeler					Svært små fordeler	
5. Indiker på skala din vurdering av de <u>totale fordeler</u> som et gjennomsnittelig medlem har av å være medlem, <u>relativt til å stå alene.</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Svært stor variasjon					Svært liten variasjon	
6. Indiker på skala din vurdering av i hvilken grad fordeler ved å være medlem av kjeden <u>varierer mellom ulike medlemmer</u>	1	2	3	4	5	6	7

	I svært liten grad					I svært stor grad	
	1	2	3	4	5	6	7
7. I hvilken utstrekning tror du at det gjennomsnittelige medlem kan oppnå den samme totale fordel ved tilknytning til en <u>annen frivillig kjede</u> innen bransjen?							

8. I hvor mange fylker har kjeden medlemmer? \_\_\_\_ fylker

**9. Spørsmålene nedenfor vedrører hvorledes innkjøpsfunksjonene er organisert internt i kjeden. Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold.**

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Vi legger oss ikke opp i hvilke innkjøpsbeslutninger som fattes av våre medlemmer.							
2. Våre medlemmer står helt fritt m.h.p. spørsmål som vedrører forholdet til leverandører.							
3. Det har forekommet at vi har pålagt enkelte av våre medlemmer å bytte leverandør(er) for ett eller flere produkter.							
4. Kjeden har mulighet til å pålegge medlemmene innkjøp av bestemte produkter.							
5. Kjeden kan fatte vedtak som endrer sider ved medlemmenes vareutvalg/sortiment.							
6. Medlemsskap i kjeden betinger at medlemmene holder et visst felles basis-sortiment.							
7. Hvilke produkter basissortimentet omfatter, kan et stykke på vei endres med utgangspunkt i vedtak fattet i kjede-administrasjonen, og/eller styret, og/eller innkjøpsutvalg.							
8. Kjeden kan pålegge medlemmene å endre innkjøpsrutinene.							
9. Våre medlemmers innkjøpsfunksjon (hva de kjøper, hvem de kjøper det fra) er regulert av felles regler i kjeden.							

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
10. I kjeden har vi felles innkjøpsrutiner som våre medlemmer må følge.	1	2	3	4	5	6	7
11. Felles retningslinjer for medlemmer av kjeden virker bestemmende for hvilke leverandører de kjøper fra.	1	2	3	4	5	6	7
12. De felles retningslinjer som (eventuelt) finnes i kjeden m.h.p. innkjøp, er så vide at de bare i liten grad påvirker våre medlemmers innkjøpsfunksjon (hva de kjøper, hvem de kjøper det fra).	1	2	3	4	5	6	7

**10. Spørsmålene nedenfor vedrører hvorledes markedsføringsarbeidet er organisert internt i kjeden. Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold:**

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Kjeden treffer fra tid til annen beslutninger som forplikter medlemmene til å endre sin bruk av penger, tid eller arbeid på markedsføring.	1	2	3	4	5	6	7
2. I den grad kjeden gjennomfører markedsføring/profileringskampanjer, så skjer det uten at medlemmene må stille opp i gjennomføringen av dem.	1	2	3	4	5	6	7
3. Med eventuelt unntak for forpliktet markering av kjedetilhørighet i annonser etc, legger vi oss ikke opp i hvorledes våre medlemmer gjør sitt markedsføringsarbeide.	1	2	3	4	5	6	7
4. Det kan forekomme at vi pålegger våre medlemmer annonsering, distribusjon av løpesedler e.l..	1	2	3	4	5	6	7
5. Det finnes klare standarder i kjedeavtalen som spesifiserer hvorledes medlemmene skal utføre sitt markedsføringsarbeide lokalt.	1	2	3	4	5	6	7
6. Det finnes klare regler i kjedeavtalen som spesifiserer plikter våre medlemmer har i forbindelse med gjennomføring av markedsføringskampanjer i kjeden.	1	2	3	4	5	6	7

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
7. De ressurser som våre medlemmer benytter til markedsføring, er underlagt bestemmelser som gjelder for alle medlemmene i kjeden.	1	2	3	4	5	6	7
8. De bestemmelser som (eventuelt) gjelder i kjeden m.h.p. markedsføringsaktiviteter er så vide at våre medlemmer i praksis står helt fritt.	1	2	3	4	5	6	7
9. Det eksisterer ingen felles kjederegler for hvorledes medlemmene skal disponere sine markedsføringsressurser (tid, penger, arbeid).	1	2	3	4	5	6	7
10. Våre medlemmer har ingen faste forpliktelser knyttet til gjennomføring av kjedens markedsføringsaktiviteter.	1	2	3	4	5	6	7
	Svært stor utstrekning					Svært liten utstrekning	
	1	2	3	4	5	6	7
11. Kjeden gjennomfører endel profilerings- og markedsføringskampanjer.	1	2	3	4	5	6	7
12. I hvilken utstrekning innebærer dette at medlemmene må iverksette aktiviteter og tiltak som en del av opplegget?	1	2	3	4	5	6	7



**11. Spørsmålene nedenfor vedrører i hvilken grad en har samordning av profilen til utsalgene/butikkene i kjeden. Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold:**

	Svært god beskrivelse							Svært dårlig beskrivelse
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Våre medlemmer er forpliktet av klare retningslinjer for hvordan butikkene skal utformes.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Kjeden har klare standarder for hvorledes eksteriøret (markering av kjedenavn, skilting, fasade o.l.) skal være.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Kjeden har klare standarder for den innvendige utformingen av utsalgene (f.eks. interiør og disponering av areal).	1	2	3	4	5	6	7	
4. Felles retningslinjer i kjeden påvirker hvordan våre medlemmer kan disponere sitt salgsareal.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Våre medlemmer står helt fritt i utformingen av sine forretninger.	1	2	3	4	5	6	7	

**12. Spørsmålene nedenfor vedrører overføring av og tilgang til informasjon internt i kjeden. Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold:**

	Særdeles omfattende							Minimal
1. Den informasjon vi mottar fra våre medlemmer vedrørende deres <u>markedsføringsaktiviteter</u> er	1	2	3	4	5	6	7	
	Særdeles omfattende							Minimale
2. De rapporter vi mottar fra våre medlemmer vedrørende deres <u>markedsføringsaktiviteter</u> er	1	2	3	4	5	6	7	
	I svært stor grad							Ikke overhodet
3. Vi vektlegger at medlemmene skal rapportere til oss om sine <u>markedsføringsaktiviteter</u>	1	2	3	4	5	6	7	

	Svært god beskrivelse						Svært dårlig beskrivelse
	1	2	3	4	5	6	7
4. Vi har ingen systematisk kontroll med hvorledes våre medlemmer utfører sine <u>markedsføringsaktiviteter</u>							
	Særdeles omfattende						Minimal
5. Den informasjon vi mottar fra våre medlemmer vedrørende deres <u>innkjøp</u> er	1	2	3	4	5	6	7
	Særdeles omfattende						Minimale
6. Rapporter fra våre medlemmer vedrørende deres <u>innkjøp</u> er	1	2	3	4	5	6	7
	I svært stor grad						Ikke overhodet
7. Vi vektlegger at medlemmene skal rapportere til oss om sine <u>innkjøp</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Svært god beskrivelse						Svært dårlig beskrivelse
8. Vi mottar ikke rapporter fra våre medlemmer om deres <u>innkjøp</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Særdeles nøye						Ikke overhodet
9. Vi overvåker standard og utforming av våre medlemmers <u>butikker/utsalg</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Særdeles omfattende kontroll						Ingen kontroll
10. Vi søker å skaffe oss informasjon vedrørende standard og utforming av våre medlemmers <u>utsalg</u> , ved besøk/inspeksjon eller på annet vis.	1	2	3	4	5	6	7

	I svært stor grad					Ikke overhodet	
	1	2	3	4	5	6	7
11. Vi legger vekt på å kontrollere hvilken standard våre medlemmer har på sine <u>utsalg</u>							

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
12. Hvilken standard som medlemmene har på sine <u>utsalg</u> , er noe vi i liten grad prøver å overvåke							

**13. Spørsmålene nedenfor vedrører beslutninger omkring kjedens mål og strategi. Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold:**

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Medlemskontrollerte råd og utvalg er svært aktive når det gjelder ideer til og gjennomføring av viktige beslutninger for kjeden.							
2. Beslutninger som fastsetter kjedens mål og strategi blir aldri tatt uten at det har vært en bred diskusjon om saken i kjeden og blant medlemmene.							
3. Medlemskontrollerte råd/utvalg fungerer i hovedsak som sandpåkstråingsorgan i viktige beslutninger.							
4. Medlemmene har liten reell mulighet til å påvirke viktige beslutninger i kjeden utover å godta/forkaste forslag på årsmøte/generalforsamling.							

**14. Spørsmålene nedenfor vedrører kjedens eventuelle reaksjoner ovenfor medlemmer som opptrer illojalt.**

NB: Merk at alle de tre spørsmålene gjelder eventuelle reaksjoner mot medlemmer som skulle opptre illojalt, ikke det faktiske omfang av slike reaksjoner (det faktiske omfang vil jo i tillegg avhenge av i hvilken grad en faktisk har illojale medlemmer).

	Svært aktuelt					Svært lite aktuelt	
	1	2	3	4	5	6	7
1. I hvilken grad er det aktuelt for kjeden å iverksette sanksjoner - d.v.s. negative tiltak - mot medlemmer som skulle opptre illojalt i forhold til de forpliktelser de har ovenfor kjedefellesskapet?							
	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
2. Muligheten for å bli møtt med negative mottiltak fra kjedens side er noe medlemmer som skulle opptre illojalt må ta i betraktning.							
3. Hvilken grad av illojalitet hos et medlem skal til for at en iverksetter <u>strengt sanksjoner</u> mot dette medlemmet som eksklusjon, eventuelt bøtelegging/andre straffeformer? (vi forutsetter her at medlemmet - før iverksetting av slike tiltak blir aktuelt - har blitt advart, eller at saken på annen måte har blitt diskutert)							

Velg ett alternativ:

- (1) Klar, dog avgrenset, manglende oppfølging av forpliktelser og kjedetiltak i sin alminnelighet
- (2) Klar, dog avgrenset, vedvarende manglende oppfølging av forpliktelser og kjedetiltak i sin alminnelighet
- (3) Grove overtramp over tid
- (4) Særdeles grove overtramp over tid
- (5) Slike tiltak mot medlemmer er nesten helt uaktuelt.

## 15. Spørsmålene nedenfor vedrører medlemmenes oppfølging av tiltak i kjeden

Det vil eksistere forpliktelser knyttet til å være medlem av en kjede. Indiker nedenfor hvordan du føler fordelingen er mellom medlemmer i kjeden som (1) er svært lojale, og følger opp alle sentrale forpliktelser vis á vis kjeden (2) er rimelig lojale, følger opp det meste av sine forpliktelser, dog ikke alltid med samme entusiasme (3) er lite lojale, endog eventuelt direkte illojale, d.v.s. at de stadig vekk ikke overholder sine forpliktelser som medlem av kjeden.

Svært lojale: \_\_\_\_\_ %  
Rimelig lojale \_\_\_\_\_ %  
Lite lojale \_\_\_\_\_ %

**Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold:**

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Medlemmenes manglende oppfølging av forpliktelser vis á vis kjeden er et problem for kjeden.	1	2	3	4	5	6	7
2. Det er god oppfølging fra medlemmene av de ulike tiltak og aktiviteter i kjeden.	1	2	3	4	5	6	7
3. Stort sett holder medlemmene hva de lover til kjeden	1	2	3	4	5	6	7
4. Samarbeidet med medlemmene ved utføring av de ulike funksjoner som kjeden har ansvaret for, er det aller beste.	1	2	3	4	5	6	7
5. Vi skulle gjerne hatt en større grad av lagånd ute hos medlemmene.	1	2	3	4	5	6	7

## 16. Kjeden og dens leverandører

Ved besvarelse av denne delen av spørreskjemaet vil vi at De velger ut én blant de viktigste av kjedens vareleverandører, altså en leverandør av produkter som kjeden og dens medlemmer selger videre til sine kunder. Normalt vil en kjede operere med flere - fra et fåtall til mange - leverandører som alle kan karakteriseres som "den viktigste". Velg da ut den leverandøren som De oppfatter som den mest "typiske". Alle spørsmål som vedrører forhold til leverandør (denne og neste del av spørreskjema) besvares med utgangspunkt i den samme valgte leverandør.

Leverandørens navn: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Kontaktperson: \_\_\_\_\_

1. Indiker nedenfor betydningen av dette selskapet som leverandør, d.v.s. andel (prosent) av kjedens årlige salg som kommer fra produkter levert av dette selskapet:

\_\_\_ %

2. Indiker nedenfor din vurdering av hvilken betydning kjeden har som kunde for denne leverandøren, d.v.s. hvor stor andel av leverandørens totale årlige salg som går til kjeden som kunde.

\_\_\_ %

3. Indiker på skala under din vurdering m.h.p. leverandørs posisjon i markedet

- (1) svak posisjon
- (2) en av flere mulige leverandører
- (3) stor i markedet
- (4) dominerende markedsposisjon
- (5) monopolist

4. Indiker på skala under din vurdering m.h.p. kjedens posisjon i (sluttbruker)markedet

- (1) svak posisjon
- (2) en av flere
- (3) stor i markedet
- (4) dominerende markedsposisjon
- (5) monopolist

	I svært stor grad					I svært liten grad	
	1	2	3	4	5	6	7
5. I hvilken grad har kjeden investert penger, tid, arbeid eller andre ressurser hvis verdi går tapt eller vesentlig reduseres dersom avvikling av forholdet til leverandøren ble aktuelt?	1	2	3	4	5	6	7
6. I hvilken grad har leverandøren investert penger, tid, arbeid eller andre ressurser hvis verdi går tapt eller vesentlig reduseres dersom avvikling av forholdet til kjeden ble aktuelt?	1	2	3	4	5	6	7

**17. Vurder hvorvidt de etterfølgende utsagn gir en god eller dårlig beskrivelse av forholdet til leverandøren (samme leverandør som for del 16)**

	Svært god beskrivelse				Svært dårlig beskrivelse		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Selve forretningsforbindelsen mellom oss og leverandøren er viktigere enn den enkelte transaksjon (det enkelte kjøp-salg).	1	2	3	4	5	6	7
2. Utfallet av den enkelte transaksjon er mindre viktig enn selve forretningsforbindelsen med leverandøren.	1	2	3	4	5	6	7
3. Utfallet av den enkelte transaksjon er viktigere enn selve forretningsforbindelsen med leverandøren.	1	2	3	4	5	6	7
4. Forretningsforbindelsen med leverandøren er viktig kun fordi den underbygger de enkelte transaksjoner mellom partene.	1	2	3	4	5	6	7
5. Forretningsforbindelsen med leverandøren er kun viktig så lenge hver enkelt transaksjon gir et positivt utbytte for vår organisasjon.	1	2	3	4	5	6	7
6. Hver enkelt transaksjon med leverandøren er bare "nok en hendelse" i en vedvarende forretningsforbindelse med denne.	1	2	3	4	5	6	7
7. Hver enkelt transaksjon mellom oss og leverandøren er kun et uttrykk for hvorledes de to partene gjennomfører den grunnleggende enigheten som forretningsforbindelsen er basert på.	1	2	3	4	5	6	7

	Svært god beskrivelse						Svært dårlig beskrivelse
8. Forholdet mellom oss og leverandøren kan beskrives som en serie av enkelttransaksjoner, mer enn et langvarig samarbeidsforhold	1	2	3	4	5	6	7
9. Forventninger om motpartens atferd i forretningsforbindelsen gjenspeiler en sterk "fairness" - atmosfære	1	2	3	4	5	6	7
10. Et kjennetegn ved forholdet mellom oss og leverandøren er at ingen av partene vil gjøre noe som kan skade motparten.	1	2	3	4	5	6	7
11. Det er en forventning hos partene at dersom den ene har informasjon som kan hjelpe motparten i sin forretningsmessige virksomhet, så vil slik informasjon bli overført.	1	2	3	4	5	6	7
12. Vi ser på leverandøren som kun en av mange leverandører.	1	2	3	4	5	6	7
13. Det forventes at den sterkeste parten i denne forretningsforbindelsen om nødvendig vil bruke sin sterke stilling for alt hva den er verdt for å få det som den vil.	1	2	3	4	5	6	7
14. Det forventes at hver av organisasjonene i forholdet om nødvendig vil bruke all den makten de har vis á vis motparten.	1	2	3	4	5	6	7
15. Det forventes at hver part i forholdet vil avstå fra å bruke all den makt en måtte ha vis á vis motparten.	1	2	3	4	5	6	7
16. Av hensyn til den generelle atmosfæren i forretningsforbindelsen, vil både vi og leverandøren unnlate å legge maksimalt press på motparten i enkeltsaker hvor det oppstår uenighet.	1	2	3	4	5	6	7
17. Det eksisterer mange forventninger i forholdet mellom de to organisasjoner som går utover selve det å kjøpe/selge produkter.	1	2	3	4	5	6	7
18. Forholdet mellom de to organisasjoner er et rent kjøper-selger - forhold, og således har de to organisasjoner ingen funksjon for motparten utover rollen som kjøper-selger.	1	2	3	4	5	6	7
19. Forholdet mellom oss og leverandøren er forbundet med mange forventninger som går utover levering av og oppgjør for produktene.	1	2	3	4	5	6	7



	Svært god beskrivelse							Svært dårlig beskrivelse
20. Forholdet mellom oss og leverandøren er svært komplisert, og sammensatt av ulike forventninger om motparts atferd.	1	2	3	4	5	6	7	
21. Begge parter har mange og sammensatte forventninger til motparten.	1	2	3	4	5	6	7	
22. I forholdet mellom partene er det forventninger knyttet til mange andre kommersielle aktiviteter enn kun kjøp-salg.	1	2	3	4	5	6	7	
23. De forventninger som partene har til hverandre kan forklares fort og enkelt til en utenforstående tredjepart.	1	2	3	4	5	6	7	
24. De prosedyrer vi har for å handtere eventuelle konflikter med leverandøren er svært formelle, og vi forventer at vi stort sett vil følge dem til punkt og prikke dersom slike situasjoner skulle oppstå.	1	2	3	4	5	6	7	
25. De prosedyrer leverandøren har for å handtere eventuelle konflikter med oss er svært formelle og vi forventer at de stort sett vil følge dem til punkt og prikke dersom slike situasjoner skulle oppstå.	1	2	3	4	5	6	7	
26. Begge parter er innstilt på at konflikter skal løses i fellesskap og ikke ved bruk av megler eller rettsapparatet	1	2	3	4	5	6	7	
27. I dette samarbeidet løses konflikter ved at begge parter bidrar på en konstruktiv måte	1	2	3	4	5	6	7	
28. Betingelsene som gjelder mellom oss og leverandøren innenfor en viss kontraktperiode er ikke gjenstand for forhandlinger under noen omstendighet.	1	2	3	4	5	6	7	
29. Det forventes at betingelsene som gjelder mellom oss og leverandøren innenfor en viss kontraktperiode kan endres dersom utenforliggende forhold tilsier dette.	1	2	3	4	5	6	7	
30. Behovet for å tilpasse seg endrede utenforliggende forhold er tilfredsstillt ved at vi og leverandøren har et fleksibelt forretningsforhold som vektlegger betydningen av forandringer innenfor rammen av dette.	1	2	3	4	5	6	7	

	Svært god beskrivelse						Svært dårlig beskrivelse
	1	2	3	4	5	6	7
31. Begge parter forventer at en må forholde seg til de fastsatte kontraktsvilkår (pris, mengde etc), uansett hva som ellers måtte skje, til kontraktperioden er utløpt og en kan forhandle om en eventuell ny kontrakt	1	2	3	4	5	6	7
32. Behovet for å kunne tilpasse seg endringer i markedsforhold etc er ivaretatt ved korte kontraktperioder som ikke binder partene i for lang tid av gangen.	1	2	3	4	5	6	7
33. Det forventes at hver enkelt transaksjon mellom oss og leverandøren blir gjennomført fullt ut og uavhengig av eventuelt andre transaksjoner mellom partene.	1	2	3	4	5	6	7
34. Vi forsikrer oss om at leverandøren opptrer som forventet ved nøye overvåking av hva som blir gjort for hver enkelt transaksjon.	1	2	3	4	5	6	7
35. Når det gjelder fordeling av kostnader og inntekter, aksepterer vi forskjeller for enkeltaktiviteter, så lenge fordelingen for forbindelsen totalt sett oppleves som rettferdig	1	2	3	4	5	6	7
36. Det er underforstått at alle avvik i ytelse eller økonomisk oppgjør, uansett størrelse, bør undersøkes for å få klarhet i forholdet.	1	2	3	4	5	6	7

TAKK FOR HJELPEN!

**APPENDIX 2: MAIL QUESTIONNAIRE TO CHAIN MEMBER  
INFORMANTS (NORWAY)**

## STUDIE AV FRIVILLIGE KJEDER I VAREHANDELEN

Norges Handelshøyskole gjennomfører for tiden en studie av frivillige kjeder i varehandelen. Formålet med studien er å se nærmere på ulike forhold ved styring og organisering av frivillige kjeder. Vi ønsker særlig å se på hvorvidt ulike former for organisering og styring av kjeder kan relateres til ulike måter å forholde seg til sine leverandører på. Bakgrunnen for prosjektet er den rivende utvikling en ser innenfor varehandelen, hvor ikke minst kjeder og integrerte distribusjonskanaler fra produsent til konsument spiller en stadig økende rolle.

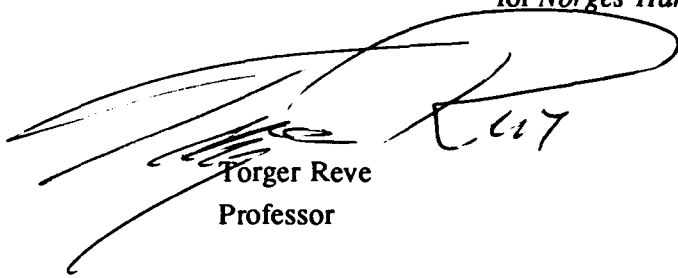
For å få svar på dette spørsmål, søker vi informasjon fra tre kilder: Kjedekontorene sentralt, medlemmene i kjedene, og viktige leverandører til kjedene. Fra medlemmene i kjedene søker vi - ved hjelp av dette spørreskjemaet - først og fremst opplysninger om hvorledes kjeden styres.

Alle opplysninger som blir gitt i dette skjemaet vil bli behandlet strengt konfidensielt. I rapporter og andre publikasjoner som utgis i forbindelse med prosjektet, vil de data som innsamles kun benyttes i aggregert form, slik at det ikke vil være mulig å tilbakeføre opplysninger til den enkelte bedrift (kjede, kjedemedlem eller leverandør til kjeden).

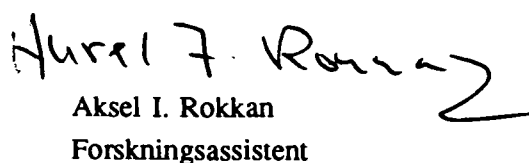
Vi takker for at De og Deres bedrift er villig til å delta i denne undersøkelsen. Utfylling av skjema vil ta 20-30 minutter. Vi håper De har anledning til å besvare og returnere skjemaet i løpet av to uker.

Dersom De har noen spørsmål angående undersøkelsen, vær vennlig å ta kontakt med Aksel I. Rokkan, tlf. 55 95 97 86 eller Sven A. Haugland tlf. 55 95 94 64.

Vennlig hilsen  
for Norges Handelshøyskole



Torger Reve  
Professor



Aksel I. Rokkan  
Forskningsassistent

**NORGES HANDELSHØYSKOLE  
INSTITUTT FOR ORGANISASJONSFAG  
BREIVIKEN 2  
5035 BERGEN-SANDVIKEN**

**STUDIE AV FRIVILLIGE KJEDER I VAREHANDELEN  
SPØRRESKJEMA TIL KJEDEMEDLEM**

Bedriftens navn:

---

Adresse:

---

---

Kontaktperson:

---

Medlem av kjeden:

---

**1. Spørsmålene nedenfor vedrører hvorledes innkjøpsfunksjonene er organisert internt i kjeden. Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold.**

	Svært god beskrivelse						Svært dårlig beskrivelse
	1	2	3	4	5	6	7
1. Kjeden legger seg ikke opp i de innkjøpsbeslutninger som fattes av vårt firma.	1	2	3	4	5	6	7
2. Vi står helt fritt m.h.p. spørsmål som vedrører forholdet mellom oss og våre leverandører.	1	2	3	4	5	6	7
3. Det har forekommet at vi har blitt pålagt av kjeden å bytte leverandør(er) for enkelte produkter.	1	2	3	4	5	6	7
4. Kjeden har mulighet til å pålegge oss innkjøp av visse produkter.	1	2	3	4	5	6	7
5. Kjedeadministrasjonen eller utvalg i kjeden kan fatte vedtak som endrer sider ved vårt vareutvalg/sortiment.	1	2	3	4	5	6	7
6. Medlemsskap i kjeden betinger at vi som medlem holder et visst felles basissortiment	1	2	3	4	5	6	7
7. Hvilke produkter basissortimentet omfatter, kan et stykke på vei endres med utgangspunkt i vedtak fattet i kjedeadministrasjonen, og/eller styret, og/eller innkjøpsutvalg.	1	2	3	4	5	6	7
8. Kjeden kan pålegge oss endring av våre innkjøpsrutiner	1	2	3	4	5	6	7
9. Medlemsskapet i kjeden innebærer at vår innkjøpsfunksjon (hva vi kjøper, hvem vi kjøper det fra) er regulert av felles regler i kjeden.	1	2	3	4	5	6	7
10. I kjeden er det felles innkjøpsrutiner som vi må følge.	1	2	3	4	5	6	7
11. Felles retningslinjer for medlemmer av kjeden virker bestemmende for hvilke leverandører vi kjøper fra.	1	2	3	4	5	6	7
12. De felles retningslinjer som (eventuelt) finnes i kjeden m.h.p. innkjøp, er så vide at de bare i liten grad påvirker vår innkjøpsfunksjon (hva vi kjøper, hvem vi kjøper det fra).	1	2	3	4	5	6	7

**2. Spørsmålene nedenfor vedrører hvorledes markedsføringsarbeidet er organisert internt i kjeden. Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold:**

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Kjeden treffer fra tid til annen beslutninger som forplikter oss til å endre vår bruk av penger, tid eller arbeid på markedsføring.	1	2	3	4	5	6	7
2. I den grad kjeden gjennomfører markedsføring/profileringskampanjer, så skjer det uten at medlemmene må stille opp i gjennomføringen av dem.	1	2	3	4	5	6	7
3. Med eventuelt unntak for forpliktet markering av kjedetilhørighet i annonser etc, legger kjeden seg ikke opp i hvorledes vi gjør vårt markedsføringsarbeide.	1	2	3	4	5	6	7
4. Det kan forekomme at vi rykker inn annonser, distribuerer løpesedler e.l., etter pålegg fra kjeden.	1	2	3	4	5	6	7
5. Det finnes klare standarder i kjedeavtalen som spesifiserer hvorledes vi skal utføre vårt markedsføringsarbeide lokalt.	1	2	3	4	5	6	7
6. Det finnes klare regler i kjedeavtalen som spesifiserer plikter vi har i forbindelse med gjennomføring av markedsføringskampanjer i kjeden.	1	2	3	4	5	6	7
7. De ressurser vi benytter til markedsføring, er underlagt bestemmelser som gjelder for medlemmene av kjeden.	1	2	3	4	5	6	7
8. De bestemmelser som (eventuelt) gjelder i kjeden m.h.p. markedsføringsaktiviteter er så vide at vi i praksis står helt fritt.	1	2	3	4	5	6	7
9. Det eksisterer ingen felles kjederegler for hvorledes medlemmene skal disponere sine markedsføringsressurser (tid, penger, arbeid).	1	2	3	4	5	6	7
10. Vi har ingen faste forpliktelser knyttet til gjennomføring av kjedens markedsføringsaktiviteter.	1	2	3	4	5	6	7

	Svært stor utstrekning				Svært liten utstrekning			
11. Kjeden gjennomfører endel profilerings- og markedsføringskampanjer.	1	2	3	4	5	6	7	
12. I hvilken utstrekning innebærer dette at dere som medlemmer må iverksette aktiviteter og tiltak som en del av opplegget?	1	2	3	4	5	6	7	

**3. Spørsmålene nedenfor vedrører i hvilken grad en har samordning av profilen til utsalgene/butikkene i kjeden. Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold:**

	Svært god beskrivelse				Svært dårlig beskrivelse			
1. Som medlem av kjeden er vi forpliktet av klare retningslinjer for hvordan butikkene skal utformes.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Kjeden har klare standarder for hvorledes eksteriøret (markering av kjednavn, skilting, fasade o.l.) skal være.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Kjeden har klare standarder for hvorledes utsalg skal utformes innvendig (f.eks. interiør og disponering av areal).	1	2	3	4	5	6	7	
4. Felles retningslinjer i kjeden påvirker hvorledes vi disponerer vårt salgsareal (butikkareal).	1	2	3	4	5	6	7	
5. Vi står helt fritt i utformingen av vår forretning.	1	2	3	4	5	6	7	



**4. Spørsmålene nedenfor vedrører overføring av informasjon fra medlemmene og inn til kjeden sentralt. Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold:**

	Særdeles omfattende						Minimal
1. Totalt sett er den informasjon vi gir kjeden vedrørende våre <u>markedsføringsaktiviteter</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Særdeles omfattende						Minimale
2. De rapporter vi sender kjeden vedrørende våre <u>markedsføringsaktiviteter</u> er	1	2	3	4	5	6	7
	I svært stor grad						Ikke overhodet
3. Kjeden vektlegger at vi skal rapportere til den om våre <u>markedsføringsaktiviteter</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Svært god beskrivelse						Svært dårlig beskrivelse
4. Kjeden har ingen systematisk kontroll med hvorledes vi utfører våre <u>markedsføringsaktiviteter</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Særdeles omfattende						Minimal
5. Totalt sett er den informasjon vi gir kjeden vedrørende våre <u>innkjøpsaktiviteter</u> (hva vi kjøper, hvem vi kjøper fra)	1	2	3	4	5	6	7
	Særdeles omfattende						Minimale
6. De rapporter vi sender kjeden vedrørende våre <u>innkjøp</u> er	1	2	3	4	5	6	7

	I svært stor grad						Ikke overhodet
7. Kjeden legger vekt på at medlemmene skal rapportere til seg om sine <u>innkjøp</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Svært god beskrivelse						Svært dårlig beskrivelse
8. Kjeden mottar ikke rapporter fra oss om våre <u>innkjøp</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Særdeles nøye						Ikke overhodet
9. Kjeden overvåker standard og utforming av medlemmenes <u>butikker/utsalg</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Særdeles omfattende kontroll						Ingen kontroll
10. Kjeden søker å skaffe seg informasjon vedrørende standard og utforming av medlemmenes <u>utsalg</u> , ved besøk/inspeksjon eller på annet vis.	1	2	3	4	5	6	7
	I svært stor grad						Ikke overhodet
11. Kjeden legger vekt på å kontrollere hvilken standard medlemmene har på sine <u>utsalg</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Svært god beskrivelse						Svært dårlig beskrivelse
12. Hvilken standard som medlemmene har på sine <u>utsalg</u> , er noe kjeden i liten grad prøver å overvåke	1	2	3	4	5	6	7

**5. Spørsmålene nedenfor vedrører beslutninger omkring kjedens mål og strategi. Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold:**

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Medlemskontrollerte råd og utvalg er svært aktive når det gjelder ideer til og gjennomføring av viktige beslutninger for kjeden.	1	2	3	4	5	6	7
2. Viktige beslutninger omkring kjedens mål og strategi blir aldri tatt uten at det har vært en bred diskusjon om saken i kjeden og blant medlemmene.	1	2	3	4	5	6	7
3. Medlemskontrollerte råd/utvalg og årsmøtet fungerer i hovedsak som sandpåstrøingsorgan i viktige beslutninger.	1	2	3	4	5	6	7
4. Medlemmene har liten reell mulighet til å påvirke viktige beslutninger i kjeden utover å godta/forkaste forslag på årsmøte/generalforsamling.	1	2	3	4	5	6	7

**6. Spørsmålene nedenfor vedrører kjedens eventuelle reaksjoner ovenfor medlemmer som opptrer illojalt.**

NB: Merk at alle de tre spørsmålene gjelder eventuelle reaksjoner mot medlemmer som skulle opptre illojalt, ikke det faktiske omfang av slike reaksjoner (det faktiske omfang vil jo i tillegg avhenge av i hvilken grad en faktisk har illojale medlemmer).

- |   | Svært aktuelt         |   |   |   |   | Svært lite aktuelt       |   |
|---|-----------------------|---|---|---|---|--------------------------|---|
|   | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                        | 7 |
| 1. I hvilken grad er det aktuelt for kjeden å iverksette sanksjoner - d.v.s. negative tiltak - mot medlemmer som skulle opptre illojalt i forhold til de forpliktelser de har ovenfor kjedefellesskapet?  |                       |   |   |   |   |                          |   |
|   | Svært god beskrivelse |   |   |   |   | Svært dårlig beskrivelse |   |
| 2. Muligheten for å bli møtt med negative mottiltak fra kjedens side er noe medlemmer som skulle opptre illojalt vil måtte ta i betraktning.  | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                        | 7 |
| 3. Hvilken grad av illojalitet hos et medlem skal til for at kjeden iverksetter <u>strengt sanksjoner</u> mot dette medlemmet som eksklusjon, eventuelt bøtelegging/andre straffeformer? (vi forutsetter her at medlemmet - før iverksetting av slike tiltak blir aktuelt - har blitt advart, eller at saken på annen måte har blitt diskutert) |                       |   |   |   |   |                          |   |

Velg ett alternativ:

- (1) Klar, dog avgrenset, manglende oppfølging av forpliktelser og kjedetiltak i sin alminnelighet
- (2) Klar, dog avgrenset, vedvarende manglende oppfølging av forpliktelser og kjedetiltak i sin alminnelighet
- (3) Grove overtramp over tid
- (4) Særdeles grove overtramp over tid
- (5) Slike tiltak mot medlemmer er nesten helt uaktuelt.

## 7. Spørsmålene nedenfor vedrører medlemmenes oppfølging av tiltak i kjeden

Det vil eksistere forpliktelser knyttet til å være medlem av en kjede. Indiker nedenfor hvordan du føler fordelingen er mellom medlemmer i kjeden som (1) er svært lojale, og følger opp alle sentrale forpliktelser vis á vis kjeden (2) er rimelig lojale, følger opp det meste av sine forpliktelser, dog ikke alltid med samme entusiasme (3) er lite lojale, endog eventuelt direkte illojale, d.v.s. at de stadig vekk ikke overholder sine forpliktelser som medlem av kjeden.

Svært lojale: \_\_\_\_\_ %  
Rimelig lojale \_\_\_\_\_ %  
Lite lojale \_\_\_\_\_ %

Vurder hvorvidt de følgende utsagn gir god eller dårlig beskrivelse av de aktuelle forhold:

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Medlemmenes manglende oppfølging av forpliktelser vis á vis kjeden er et problem for kjeden.	1	2	3	4	5	6	7
2. Det er god oppfølging fra medlemmene av de ulike tiltak og aktiviteter i kjeden.	1	2	3	4	5	6	7
3. Stort sett holder medlemmene hva de lover til kjeden	1	2	3	4	5	6	7
4. Samarbeidet mellom kjeden og medlemmene ved utføring av de ulike funksjoner som kjeden har ansvaret for, er det aller beste.	1	2	3	4	5	6	7
5. Kjeden hadde fungert bedre dersom det hadde vært en større grad av lagånd blant medlemmene.	1	2	3	4	5	6	7

## 8. Relative fordeler ved medlemskap i kjeden

	Svært store fordeler					Svært små fordeler	
1. Indiker på skala din vurdering av de <u>totale fordeler</u> som et gjennomsnittelig medlem har av å være medlem, <u>relativt til å stå alene.</u>	1	2	3	4	5	6	7
	Svært liten variasjon					Svært stor variasjon	
2. Indiker på skala din vurdering av i hvilken grad fordeler ved å være medlem av kjeden <u>varierer mellom ulike medlemmer.</u>	1	2	3	4	5	6	7
	I svært liten grad					I svært stor grad	
3. I hvilken utstrekning tror du at det gjennomsnittelige medlem kan oppnå den samme totale nettofordel ved tilknytning til en <u>annen frivillig kjede</u> innen bransjen?	1	2	3	4	5	6	7

TUSEN TAKK FOR HJELPEN!

**APPENDIX 3: MAIL QUESTIONNAIRE TO VENDOR INFORMANTS (NORWAY)**

## STUDIE AV KJEDE-LEVERANDØR RELASJONER I VAREHANDELEN

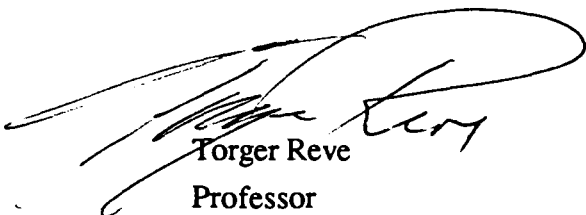
Norges Handelshøyskole gjennomfører for tiden en studie av kjede - leverandør relasjoner i varehandelen. Formålet for studien er å se på ulike sider ved forholdet mellom kjede og leverandør på den ene siden, og den måte kjeder er organisert internt på den andre. Bakgrunnen for prosjektet er den rivende utvikling en ser innenfor varehandelen, hvor ikke minst kjeder og integrerte distribusjonskanaler fra produsent til konsument spiller en stadig økende rolle.

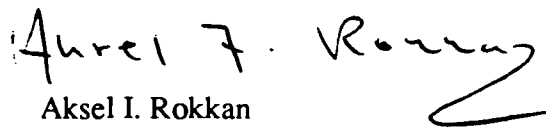
For å få svar på disse spørsmål, søker vi informasjon fra tre kilder: Kjedekontorene sentralt, medlemmene i kjedene, og viktige leverandører til kjedene. Deres kjede er kontaktet som leverandør til følgende kjede: \_\_\_\_\_

Alle opplysninger som blir gitt i dette skjemaet vil bli behandlet strengt konfidensielt. I rapporter og andre publikasjoner som utgis i forbindelse med prosjektet, vil de data som innsamles kun benyttes i aggregert form, slik at det ikke vil være mulig å tilbakeføre opplysninger til den enkelte bedrift (kjede, kjedemedlem eller leverandør til kjeden).

Vi takker for at De og Deres bedrift er villig til å delta i denne undersøkelsen. Dersom De har noen spørsmål angående undersøkelsen, vær vennlig å ta kontakt med Aksel I. Rokkan, tlf. 55 95 97 86 eller Sven A. Haugland tlf. 55 54 84 49.

Vennlig hilsen  
for Norges Handelshøyskole

  
Torger Reve  
Professor

  
Aksel I. Rokkan  
Forskningsassistent



**NORGES HANDELSHØYSKOLE  
INSTITUTT FOR ORGANISASJONSFAG  
BREIVIKEN 2  
5035 BERGEN-SANDVIKEN**

**STUDIE AV KJEDE-LEVERANDØRRELASJONER I VAREHANDELEN  
SPØRRESKJEMA TIL LEVERANDØR**

Bedriftens navn:

---

Adresse:

---

---

Kontaktperson:

---

## 1. Relativ viktighet av motparten, investering i forbindelsen

I denne første del av spørreskjemaet stiller vi Dem endel spørsmål omkring partenes (kjeden og Dem som leverandør) antatte relative betydning for motparten, og investering i forholdet. Besvar spørsmålene etter indikert skala.

- a. Indiker nedenfor betydningen av kjeden som kunde, d.v.s. kjedens andel (prosent) av ditt årlige salg.  
\_\_\_ %
- b. Indiker nedenfor din vurdering av hvilken betydning ditt selskap har som leverandør til kjeden, d.v.s. hvor stor andel (prosent) av kjedens totale årlige salg som kommer fra produkter levert av dere.  
\_\_\_ %
- c. Indiker på skala under din vurdering m.h.p. kjedens posisjon i (sluttbruker)markedet
- (1) svak posisjon
  - (2) en av flere
  - (3) stor i markedet
  - (4) dominerende markedsposisjon
  - (5) monopolist
- d. Indiker på skala under din vurdering m.h.p. egen posisjon i markedet
- (1) svak posisjon
  - (2) en av flere mulige leverandører
  - (3) stor i markedet
  - (4) dominerende markedsposisjon
  - (5) monopolist

	I svært stor grad					I svært liten grad	
	1	2	3	4	5	6	7
e. I hvilken grad har dere investert penger, tid, arbeid eller andre ressurser hvis verdi går tapt eller vesentlig reduseres dersom avvikling av forholdet til kjeden ble aktuelt?							
f. I hvilken grad har kjeden investert penger, tid, arbeid eller andre ressurser hvis verdi går tapt eller vesentlig reduseres dersom avvikling av forholdet til dere ble aktuelt?							

## 2. Oppfatning av samhandlingsform

I denne andre del av spørreskjemaet stiller vi Dem endel spørsmål omkring på hvilken måte kjeden og De som leverandør til kjeden samhandler med hverandre. Besvar spørsmålene etter indikert skala.

	Svært god beskrivelse				Svært dårlig beskrivelse			
1. Selve forretningsforbindelsen mellom oss og kjeden er viktigere enn den enkelte transaksjon (det enkelte kjøp-salg).	1	2	3	4	5	6	7	
2. Utfallet av den enkelte transaksjon er mindre viktig enn selve forretningsforbindelsen med kjeden.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Utfallet av den enkelte transaksjon er viktigere enn selve forretningsforbindelsen med kjeden.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Forretningsforbindelsen med kjeden er viktig kun fordi den underbygger de enkelte transaksjoner mellom partene.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Forretningsforbindelsen med kjeden er kun viktig så lenge hver enkelt transaksjon gir et positivt utbytte for vår organisasjon.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Hver enkelt transaksjon med kjeden er bare "nok en hendelse" i en vedvarende forretningsforbindelse med denne.	1	2	3	4	5	6	7	

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
7. Hver enkelt transaksjon mellom oss og kjeden er kun et uttrykk for hvorledes de to partene gjennomfører den grunnleggende enigheten som forretningsforbindelsen er basert på.	1	2	3	4	5	6	7
8. Forholdet mellom oss og kjeden kan beskrives som en serie av enkelttransaksjoner, mer enn et langvarig samarbeidsforhold	1	2	3	4	5	6	7
9. Forventninger om motpartens atferd i forretningsforbindelsen gjenspeiler en sterk "fairness" - atmosfære	1	2	3	4	5	6	7
10. Et kjennetegn ved forholdet mellom oss og kjeden er at ingen av partene vil gjøre noe som kan skade motparten.	1	2	3	4	5	6	7
11. Det er en forventning hos partene at dersom den ene har informasjon som kan hjelpe motparten i sin forretningsmessige virksomhet, så vil slik informasjon bli overført.	1	2	3	4	5	6	7
12. Vi ser på kjeden som kun en av mange kunder.	1	2	3	4	5	6	7
13. Det forventes at den sterkeste parten i denne forretningsforbindelsen om nødvendig vil bruke sin sterke stilling for alt hva den er verdt for å få det som den vil.	1	2	3	4	5	6	7
14. Det forventes at hver av organisasjonene i forholdet om nødvendig vil all den makten de har vis á vis motparten.	1	2	3	4	5	6	7

	Svært god					Svært dårlig	
	beskrivelse						
15. Det forventes at hver part i forholdet vil avstå fra å bruke all den makt en måtte ha vis á vis motparten.	1	2	3	4	5	6	7
16. Av hensyn til den generelle atmosfæren i forretningsforbindelsen, vil både vi og kjeden unnlate å legge maksimalt press på motparten i enkeltsaker hvor det oppstår uenighet.	1	2	3	4	5	6	7
17. Det eksisterer mange forventninger i forholdet mellom de to organisasjoner som går utover selve det å kjøpe/selge produkter.	1	2	3	4	5	6	7
18. Forholdet mellom de to organisasjoner er et rent kjøper-selger - forhold, og således har de to organisasjoner ingen funksjon for motparten utover rollen som kjøper-selger.	1	2	3	4	5	6	7
19. Forholdet mellom oss og kjeden er forbundet med mange forventninger som går utover levering av og oppgjør for produktene.	1	2	3	4	5	6	7
20. Forholdet mellom oss og kjeden er svært komplisert, og sammensatt av ulike forventninger om motparts atferd.	1	2	3	4	5	6	7
21. Begge parter har mange og sammensatte forventninger til motparten.	1	2	3	4	5	6	7
22. I forholdet mellom partene er det forventninger knyttet til mange andre kommersielle aktiviteter enn kun kjøp-salg.	1	2	3	4	5	6	7

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
23. De forventninger som partene har til hverandre kan forklares fort og enkelt til en utenforstående tredjepart.	1	2	3	4	5	6	7
24. De prosedyrer vi har for å handtere eventuelle konflikter med kjeden er svært formelle, og vi forventer at vi stort sett vil følge dem til punkt og prikke dersom slike situasjoner skulle oppstå.	1	2	3	4	5	6	7
25. De prosedyrer kjeden har for å handtere eventuelle konflikter med oss er svært formelle og vi forventer at de stort sett vil følge dem til punkt og prikke dersom slike situasjoner skulle oppstå.	1	2	3	4	5	6	7
26. Begge parter er innstilt på at konflikter skal løses i fellesskap og ikke ved bruk av megler eller rettsapparatet	1	2	3	4	5	6	7
27. I dette samarbeidet løses konflikter ved at begge parter bidrar på en konstruktiv måte	1	2	3	4	5	6	7
28. Betingelsene som gjelder mellom oss og kjeden innenfor en viss kontraktsperiode er ikke gjenstand for forhandlinger under noen omstendighet.	1	2	3	4	5	6	7
29. Det forventes at betingelsene som gjelder mellom oss og kjeden innenfor en viss kontraktsperiode kan endres dersom utenforliggende forhold tilsier dette.	1	2	3	4	5	6	7

	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
30. Behovet for å tilpasse seg endrede utenforliggende forhold er tilfredsstilt ved at vi og kjeden har et fleksibelt forretningsforhold som vektlegger betydningen av forandringer innenfor rammen av dette.	1	2	3	4	5	6	7
31. Begge parter forventer at en må holde seg til de fastsatte kontraktsvilkår (pris, mengde etc), uansett hva som ellers måtte skje, til kontraktsperioden er utløpt og en kan forhandle om en eventuell ny kontrakt	1	2	3	4	5	6	7
32. Behovet for å kunne tilpasse seg endringer i markedsforhold etc er ivaretatt ved korte kontraktsperioder som ikke binder partene i for lang tid av gangen.	1	2	3	4	5	6	7
33. Det forventes at hver enkelt transaksjon mellom oss og kjeden blir gjennomført fullt ut og uavhengig av eventuelt andre transaksjoner mellom partene.	1	2	3	4	5	6	7
34. Vi forsikrer oss om at kjeden opptrer som forventet ved nøye overvåking av hva som blir gjort for hver enkelt transaksjon.	1	2	3	4	5	6	7
35. Når det gjelder fordeling av kostnader og inntekter, aksepterer vi forskjeller for enkeltaktiviteter, så lenge fordelingen for forbindelsen totalt sett oppleves som rettferdig	1	2	3	4	5	6	7



	Svært god beskrivelse					Svært dårlig beskrivelse	
	1	2	3	4	5	6	7
36. Det er underforstått at alle avvik i ytelse eller økonomisk oppgjør, uansett størrelse, bør undersøkes for å få klarhet i forholdet.							

**TUSEN TAKK FOR HJELPEN!**

**APPENDIX 4: MAIL QUESTIONNAIRE TO CHAIN INFORMANTS (SWEDEN)**

**NORGES HANDELSHØYSKOLE  
INSTITUTT FOR ORGANISASJONSFAG  
BREIVIKEN 2  
5035 BERGEN-SANDVIKEN**

**HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM  
FONDEN FÖR HANDELS- OCH  
DISTRIBUTIONSFORSKNING  
BOX 6501  
113 83 STOCKHOLM**

**UNDERSÖKNING AV FRIVILLIGA KEDJOR INOM VARUHANDELN  
FRÅGEFORMULÄR**

**KEDJANS NAMN:**

**Adress:**

**Kontaktperson:**

**Frågorna 1 till 9 gäller en del generella förhållanden i kedjan**

1. Kedjan har  
totalt .....medlemmar/ägare  
med tillsammans .....försäljningsställen/butiker,  
med totalt ca. ....anställda  
och en årlig omsättning på .....skr/exkl. moms
  
2. Ange vilken bolagsform kedjan har:  
(1) Handelsbolag  
(2) Aktiebolag  
(3) Annan form
  
3. Opererar kedjan med flera profiler/affärskoncept inom det totala kedjesystemet?  
1: ja Om ja, ange antalet delkoncept:  
2: nej

		Mycket dålig beskrivning					Mycket bra beskrivning	
4.	Jämfört med vad som är vanligt i denna bransch är det en liten variation bland våra medlemmar vad gäller marknadsprofil, sortiment och prispolitik.	1	2	3	4	5	6	7

		Mycket stora fördelar					Mycket små fördelar	
5.	Ange på skalan din bedömning av de <u>totala fördelar</u> som en genomsnittlig medlem har av att vara medlem <u>jämfört med att vara ensam.</u>	1	2	3	4	5	6	7

		Mycket stor variation					Mycket liten variation	
6.	Ange på skalan din bedömning av i vilken grad fördelarna med att vara medlem i kedjan <u>varierar mellan olika medlemmar.</u>	1	2	3	4	5	6	7

- |    |   | I mycket ringa grad |   |   |   |   | I mycket hög grad |   |
|----|---|---------------------|---|---|---|---|-------------------|---|
|    |   | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                 | 7 |
| 7. | I vilken utsträckning tror du att den genomsnittlige medlemmen kan uppnå samma totala fördel genom att ansluta sig till en <u>annan frivillig kedja</u> inom branschen. |                     |   |   |   |   |                   |   |
| 8. | I hur många län er kedjan representerad? _____ län  |                     |   |   |   |   |                   |   |
| 9. | Kedjan är   |                     |   |   |   |   |                   |   |
|    | a. Detaljiststyrd   |                     |   |   |   |   |                   |   |
|    | b. Grossiststyrd  |                     |   |   |   |   |                   |   |

**10. Frågorna nedan gäller hur inköpsfunktionen är organiserad internt i kedjan. Ange i vilken mån de följande påståendena ger en god eller dålig beskrivning av de aktuella förhållandena.**

- |    |  | Mycket bra beskrivning |   |   |   |   | Mycket dålig beskrivning |   |
|----|--|------------------------|---|---|---|---|--------------------------|---|
|    |  | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                        | 7 |
| 1. | Vi lägger oss inte i vilka inköpsbeslut som fattas av våra medlemmar.  |                        |   |   |   |   |                          |   |
| 2. | Våra medlemmar står helt fria vad gäller frågor som rör förhållandet till leverantörer.  |                        |   |   |   |   |                          |   |
| 3. | Det har förekommit att vi har beordrat enskilda medlemmar att byta leverantör(er) för en eller flera produkter.  |                        |   |   |   |   |                          |   |
| 4. | Kedjan har möjlighet att ålägga medlemmarna att göra inköp av bestämda produkter.  |                        |   |   |   |   |                          |   |
| 5. | Kedjan kan fatta beslut som ändrar delar av medlemmarnas varuurlval/sortiment.   |                        |   |   |   |   |                          |   |
| 6. | Medlemskap i kedjan förutsätter att medlemmarna håller ett visst gemensamt bassortiment.   |                        |   |   |   |   |                          |   |
| 7. | Vilka produkter som bassortimentet omfattar kan i viss mån ändras med utgångspunkt i beslut fattade i kedjeadministrationen, och/eller ledningen, och/eller inköpskommittén. |                        |   |   |   |   |                          |   |

		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
8.	Kedjan kan ålägga medlemmarna att ändra inköpsrutinerna.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Våra medlemmars inköpsfunktion (vad de köper, vem de köper av) regleras av för kedjan gemensamma regler.	1	2	3	4	5	6	7
10.	I kedjan har vi gemensamma inköpsrutiner som våra medlemmar måste följa.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Gemensamma riktlinjer för medlemmarna i kedjan avgör från vilka leverantörer de köper av.	1	2	3	4	5	6	7
12.	De gemensamma riktlinjer som (eventuellt) finns inom kedjan vad gäller inköp, är så vida att de bara i ringa utsträckning påverkar våra medlemmars inköpsfunktion (vad de köper, vem de köper av).	1	2	3	4	5	6	7

**11. Frågorna nedan berör hur marknadsföringsarbetet är organiserat internt inom kedjan. Ange i vilken utsträckning de följande påståendena ger en bra eller dålig beskrivning av de aktuella förhållandena:**

		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
1.	Kedjan fattar ibland beslut som förpliktigar medlemmarna att ändra sin användning av pengar, tid eller arbete på marknadsföring.	1	2	3	4	5	6	7
2.	I den mån kedjan bedriver marknadsföring/profileringskampanjer, så sker det utan att medlemmarna får delta i genomförandet av dem.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Med eventuella undantag för förpliktiga markering av kedjetillhörighet i annonser etc lägger vi oss inte i hur våra medlemmar bedriver sitt marknadsföringsarbete.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Det kan förekomma att vi ålägger våra medlemmar annonsering, distribution av löpsedlar och liknande.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Det finns klara regler i kedjeavtalet som specificerar hur medlemmarna ska utföra sitt marknadsföringsarbete lokalt.	1	2	3	4	5	6	7

		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
		1	2	3	4	5	6	7
6.	Det finns klara regler i kedjeavtalet som specificerar medlemmarnas förpliktelser i samband med marknadsföringskampanjer i kedjan.	1	2	3	4	5	6	7
7.	De resurser som våra medlemmar utnyttjar för marknadsföring, är underkastade bestämmelser som gäller för alla medlemmar i kedjan.	1	2	3	4	5	6	7
8.	De bestämmelser som (eventuellt) gäller i kedjan beträffande marknadsföringsaktiviteter är så vida att våra medlemmar i praktiken står helt fria.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Det existerar inga gemensamma kedjeregler för hur medlemmarna ska disponera sina marknadsföringsresurser (tid, pengar, arbete)	1	2	3	4	5	6	7
10.	Våra medlemmar har inga bestämda förpliktelser i samband med genomförandet av kedjans marknadsföringsaktiviteter.	1	2	3	4	5	6	7
		Mycket stor utsträckning					Mycket liten utsträckning	
		1	2	3	4	5	6	7
11.	Kedjan genomför vissa profilerings- och marknadsföringskampanjer.	1	2	3	4	5	6	7
12.	I vilken utsträckning innebär detta att medlemmarna måste genomföra aktiviteter och åtgärder som del av planen.	1	2	3	4	5	6	7

12. Frågorna nedan gäller i vilken grad det finns en samordnad profil för försäljningsställena/butikerna i kedjan. Ange i vilken utsträckning följande påståenden ger en bra eller dålig beskrivning av de aktuella förhållandena:

		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Våra medlemmar styrs av klara riktlinjer för hur butikerna ska utformas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Kedjan har klara normer för hur exteriören (utformningen av kedjans namn, skyltning, fasad och liknande) ska se ut.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Kedjan har klara normer för den invändiga utformningen av försäljningsställena (t.ex. interiör och disponering av ytan).	1	2	3	4	5	6	7
4.	Gemensamma riktlinjer för kedjan påverkar hur våra medlemmar kan disponera sin försäljningsyta.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Våra medlemmar kan helt fritt utforma sina butiker.	1	2	3	4	5	6	7

13. Frågorna nedan behandlar spridningen av och tillgången på information internt inom kedjan. Ange i vilken utsträckning följande påståenden ger en bra eller dålig beskrivning av de aktuella förhållandena:

		Mycket omfattande					Minimal	
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Den information vi får från våra medlemmar angående deras <u>marknadsföringsaktiviteter</u> är	1	2	3	4	5	6	7
2.	De rapporter vi får från våra medlemmar angående deras <u>marknadsföringsaktiviteter</u> är	1	2	3	4	5	6	7
		I mycket hög grad					Inte alls	
3.	Vi lägger vikt vid att medlemmarna ska rapportera till oss om sina <u>marknadsföringsaktiviteter</u>	1	2	3	4	5	6	7
		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
4.	Vi har ingen systematisk kontroll över hur våra medlemmar genomför sina <u>marknadsföringsaktiviteter</u>	1	2	3	4	5	6	7



		Mycket omfattande					Minimal	
5.	Den information vi får från våra medlemmar vad gäller deras <u>inköp</u> är	1	2	3	4	5	6	7
		Mycket omfattande					Minimal	
6.	Rapporter från våra medlemmar vad gäller deras <u>inköp</u> är	1	2	3	4	5	6	7
		I mycket hög grad					Inte alls	
7.	Vi lägger vikt vid att medlemmarna ska rapportera till oss om sina <u>inköp</u>	1	2	3	4	5	6	7
		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
8.	Vi mottar inga rapporter från våra medlemmar om deras <u>inköp</u>	1	2	3	4	5	6	7
		Mycket noga					Inte alls	
9.	Vi övervakar standard och utformning för våra medlemmars <u>butiker/försäljningsställen</u>	1	2	3	4	5	6	7
		Mycket omfattande kontroll					Ingen kontroll	
10.	Vi försöker skaffa oss information om standard och utformning för våra medlemmars <u>försäljningsställen</u> genom besök/inspektioner eller på annat sätt.	1	2	3	4	5	6	7
		I mycket hög grad					Inte alls	
11.	Vi lägger vikt vid att kontrollera vilken standard våra medlemmar har på sina <u>försäljningsställen</u>	1	2	3	4	5	6	7
		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
12.	Vilken standard medlemmarna har på sina <u>försäljningsställen</u> är något som vi i liten utsträckning försöker övervaka	1	2	3	4	5	6	7

**14. Frågorna nedan berör beslut kring kedjans mål och strategi. Ange i vilken utsträckning följande påståenden ger en bra eller dålig beskrivning av de aktuella förhållandena:**

		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Medlemskontrollerade råd och kommittéer är mycket aktiva när det gäller idéer till och fattande av viktiga beslut för kedjan.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Beslut som fastlägger kedjans mål och strategi fattas aldrig utan att det har förts en bred diskussion om saken inom kedjan och bland medlemmarna.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Medlemskontrollerade råd/kommittéer fungerar i huvudsak som passiva jäsägare vid viktiga beslut.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Medlemmarna har liten reell möjlighet att påverka viktiga beslut i kedjan utöver att godta/förkasta förslag på årsmöten/bolagsstämmor.	1	2	3	4	5	6	7

### 15. Frågorna nedan gäller eventuella reaktioner gentemot medlemmar som uppträder illojalt.

Observera att alla tre frågor gäller eventuella reaktioner mot medlemmar som skulle kunna uppträda illojalt, inte den faktiska omfattningen av sådana reaktioner (den faktiska omfattningen skulle dessutom vara beroende av i vilken utsträckning man faktiskt har illojala medlemmar).

- |    |   | Mycket aktuellt        |   |   |   |   | Mycket lite aktuellt     |   |
|----|---|------------------------|---|---|---|---|--------------------------|---|
|    |   | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                        | 7 |
| 1. | I vilken grad är det aktuellt för kedjan att genomföra sanktioner - dvs negativa åtgärder - mot medlemmar som skulle uppträda illojalt i förhållande till de förpliktelser de har gentemot kedjegemenskapen?  |                        |   |   |   |   |                          |   |
|    |   | Mycket bra beskrivning |   |   |   |   | Mycket dålig beskrivning |   |
| 2. | Möjligheten att mötas av negativa åtgärder från kedjans sida är något som medlemmar som skulle uppträda illojalt måste överväga.  | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                        | 7 |
| 3. | Vilken grad av illojalitet hos en medlem krävs för att denna medlem ska drabbas av <u>stränga sanktioner</u> som, uteslutning, eventuellt bötesföreläggande/ andra straffformer? (vi förutsätter här att medlemmen – innan sådana åtgärder blir aktuella – har varnats eller att saken har diskuterats på något annat sätt) |                        |   |   |   |   |                          |   |

Välj ett alternativ:

(1) Tydlig, men begränsad, ovilja att uppfylla förpliktelser och kedjeåtgärder i allmänhet.

(2) Tydlig, men begränsad, upprepad ovilja att uppfylla förpliktelser och kedjeåtgärder i allmänhet.

(3) Grova övertramp under en längre tid.

(4) Speciellt grova övertramp under en längre tid.

(5) Sådana åtgärder mot medlemmar är knappast alls aktuella.

## 16. Frågorna nedan gäller medlemmarnas fullföljande av åtgärder inom kedjan.

Det finns förpliktelser knutna till medlemskapet i en kedja. Ange nedan hur du upplever att fördelningen är mellan medlemmar i kedjan som är (1) mycket lojala, och följer alla centrala förpliktelser gentemot kedjan, (2) är ganska lojala, följer de flesta förpliktelser, men inte alltid med samma entusiasm, (3) är föga lojala, till och med eventuellt direkt illojala, dvs ständigt försummar sina förpliktelser som medlemmar i kedjan.

Mycket lojala \_\_\_\_\_ %  
Ganska lojala \_\_\_\_\_ %  
Föga lojala \_\_\_\_\_ %

Ange i vilken mån följande påståenden ger en bra eller dålig beskrivning av de aktuella förhållandena:

		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Medlemmarnas bristande uppföljning av förpliktelserna gentemot kedjan är ett problem för kedjan.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Det finns en god uppföljning från medlemmarnas sida av olika åtgärder och aktiviteter inom kedjan.	1	2	3	4	5	6	7
3.	I stort sett håller medlemmarna sina löften till kedjan.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Samarbetet med medlemmarna vid utförandet av olika funktioner som kedjan har ansvar för, är det allra bästa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Vi skulle gärna haft ett större mått av laganda ute bland medlemmarna.	1	2	3	4	5	6	7

## 17. Kedjan och dess leverantörer

Vid besvarandet av denna del av frågeformuläret vill vi att Ni väljer ut en av de viktigaste av kedjans varuleverantörer, alltså en leverantör av produkter som kedjan och dess medlemmar säljer vidare till sina kunder. Normalt använder sig en kedja av flera - från ett fåtal till många - leverantörer som alla kan karakteriseras som "den viktigaste". Välj ut den leverantör som Ni uppfattar som den mest "typiske". Alla frågor som berör förhållandet till leverantören (denna och nästa del av frågeformuläret) besvaras med utgångspunkt från samma valda leverantör.

Leverantörens namn \_\_\_\_\_

Adress \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Kontaktperson \_\_\_\_\_

1. Ange nedan betydelsen av detta företag som leverantör, dvs. andelen (procent) av kedjans årliga försäljning som kommer från produkter levererade av detta företag:

\_\_\_\_\_ %

2. Ange nedan din bedömning av vilken betydelse kedjan har som kund för denna leverantör, dvs hur stor andel (procent) av leverantörens årliga försäljning går till kedjan som kund.

\_\_\_\_\_ %

3. Ange på skalan nedan din bedömning av leverantörens position på marknaden.

- (1) svag position
- (2) en av flera möjliga leverantörer
- (3) stor på marknaden
- (4) dominerande marknadsposition
- (5) monopolist

4. Ange på skalan nedan din bedömning av kedjans position på (konsumtions)marknaden

- (1) svag position
- (2) en av flera
- (3) stor på marknaden
- (4) dominerande marknadsposition
- (5) monopolist

		I mycket hög grad					I mycket ringa grad	
		1	2	3	4	5	6	7
5.	I vilken grad har kedjan investerat pengar, tid, arbete eller andra resurser vars värde skulle gå förlorat eller väsentligt reduceras om det blev aktuellt att avveckla förhållandet till leverantören?	1	2	3	4	5	6	7
6.	I vilken grad har leverantören investerat pengar, tid, arbete eller andra resurser vars värde skulle gå förlorat eller väsentligt reduceras om det blev aktuellt att avveckla förhållandet till kedjan?	1	2	3	4	5	6	7

18. Ange i vilken utsträckning följande påståenden ger en bra eller dålig beskrivning av förhållandet till leverantören (samma leverantör som för del 16).

		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Själva affärsförbindelsen mellan oss och leverantören är viktigare än den enskilda transaktionen (inköpet-försäljningen)	1	2	3	4	5	6	7
2.	Utfallet av den enskilda transaktionen är mindre viktigt än själva affärsförbindelsen med leverantören.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Utfallet av den enskilda transaktionen är viktigare än själva affärsförbindelsen med leverantören.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Affärsförbindelsen med leverantören är bara viktig därför att den underbygger de enskilda transaktionerna mellan parterna.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Affärsförbindelsen med leverantören är bara viktig så länge varje enskild transaktion ger ett positivt utbyte för vår organisation.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Varje enskild transaktion med leverantören är bara "ännu en händelse" i en fortlöpande affärsförbindelse med denne.	1	2	3	4	5	6	7

		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
		1	2	3	4	5	6	7
7.	Varje enskild transaktion mellan oss och leverantören är bara ett uttryck för hur de båda parterna genomför den grundläggande enighet som affärsförbindelsen baseras på.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Förhållandet mellan oss och leverantören kan beskrivas som en serie enskilda transaktioner mer än som ett långvarigt samarbetsförhållande.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Förväntningarna på motpartens beteende i affärsförbindelsen återspeglar en stark "fairness"-atmosfär.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Ett kännetecken på förhållandet mellan oss och leverantören är att ingen av parterna kommer att göra något som kan skada motparten.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Det finns en förväntan hos parterna att i de fall den ene har information som kan hjälpa motparten i hans affärsverksamhet, så kommer sådan information att överföras.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Vi ser bara på leverantören som en av många leverantörer.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Det förväntas att den starkaste parten i denna affärsförbindelse vid behov kommer att använda sin starka ställning för allt vad den är värd för att få det som den vill.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Det förväntas att var och en av organisationerna i förhållandet om så är nödvändigt kommer att använda all den makt den har gentemot motparten.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Det förväntas att vardera parten i förhållandet avstår från att använda all den makt den har gentemot motparten.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Av hänsyn till den generella atmosfären i affärsförbindelsen, kommer både vi och leverantören att låta bli att sätta maximal press på motparten i de enskilda fall där det uppstår oenighet.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Det finns många förväntningar i förhållandet mellan de två organisationerna förutom just att köpa/sälja produkter.	1	2	3	4	5	6	7

		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
18.	Förhållandet mellan de två organisationerna är ett rent köp-säljförhållande, och således har de två organisationerna ingen funktion för motparten utöver rollen som köpare-säljare.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Förhållandet mellan oss och leverantören är förbundet med många förväntningar som går utöver leverans och betalning av produkterna.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Förhållandet mellan oss och leverantören är mycket komplicerat och sammansatt av olika förväntningar på motpartens beteende.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Båda parter har många och sammansatta förväntningar på motparten.	1	2	3	4	5	6	7
22.	I förhållandet mellan parterna finns det förväntningar knutna till många andra kommersiella aktiviteter än bara köp-försäljning.	1	2	3	4	5	6	7
23.	De förväntningar som parterna har på varandra kan snabbt och enkelt förklaras för en utomstående tredje part.	1	2	3	4	5	6	7
24.	De procedurer vi har för att hantera eventuella konflikter med leverantören är mycket formella, och vi förväntar oss att de följs till punkt och pricka om sådana situationer skulle uppstå.	1	2	3	4	5	6	7
25.	De procedurer leverantören har för att hantera eventuella konflikter med oss är mycket formella och vi förväntar oss att de i stort sätt följer dem till punkt och pricka om sådana situationer skulle uppstå.	1	2	3	4	5	6	7
26.	Båda parter är inställda på att lösa konflikter i samförstånd och inte med hjälp av medlare eller rättsapparaten.	1	2	3	4	5	6	7
27.	I detta samarbete löser man konflikter genom att båda parter bidrar på ett konstruktivt sätt.	1	2	3	4	5	6	7
28.	De villkor som gäller mellan oss och leverantören under en viss kontraktstid är inte föremål för förhandlingar under några omständigheter.	1	2	3	4	5	6	7



		Mycket bra beskrivning					Mycket dålig beskrivning	
		1	2	3	4	5	6	7
29.	Det förväntas att villkoren som gäller mellan oss och leverantören under en viss kontraktstid kan förändras om yttre omständigheter så kräver.	1	2	3	4	5	6	7
30.	Behovet att anpassa sig till ändrade yttre omständigheter tillfredsställs genom att vi och leverantören har ett flexibelt affärsförhållande som lägger vikt vid betydelsen av förändringar inom ramen för detta.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Båda parter förväntar sig att man följer de fastslagna kontraktsvillkoren (pris, mängd etc.), oavsett vad som kan hända, tills kontraktstiden har löpt ut och man kan förhandla om ett eventuellt nytt kontrakt.	1	2	3	4	5	6	7
32.	Behovet av att kunna anpassa sig till förändringar av marknadsförhållanden etc. tillfredsställs genom korta kontraktstider som inte binder parterna för så lång tid åt gången.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Det förväntas att varje enskild transaktion mellan oss och leverantören genomförs till fullo och oberoende av eventuella andra transaktioner mellan parterna.	1	2	3	4	5	6	7
34.	Vi försäkrar oss om att leverantören uppträder som förväntats genom noggrann övervakning av vad som görs före varje enskild transaktion.	1	2	3	4	5	6	7
35.	När det gäller fördelning av kostnader och intäkter accepterar vi skillnader för enskilda aktiviteter så länge fördelningen för förbindelsen totalt sett upplevs som rättvis.	1	2	3	4	5	6	7
36.	Det är underförstått att alla avvikelser i prestation eller ekonomiska uppgörelser oavsett storlek, bör undersökas för att bringa klarhet i förhållandet.	1	2	3	4	5	6	7

**TACK FÖR HJÄLPEN!**