

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och Företagande
Kandidatuppsats 15 hp | Service Management | Vårterminen 2009
Programmet för Ekonomi Teknik och Design

VÄRDESKAPANDEPROCESSER

- FÖR LÅNGSIKTIG ÖVERLEVNAD INOM ARMATURBRANSCHEN?

Författare: Janina Mattsson
Sara Emanuelsson
Handledare: Hans Zimmerlund och Göran Grape

FÖRORD

Vi vill med detta förord tacka alla de som hjälpt oss att möjliggöra genomförandet av denna uppsats och undersökning.

Inledningsvis vill vi tacka de informanter från både leverantör- och återförsäljarföretag för deras välvilja och hjälpsamhet under insamlingen av empirin.

Vi vill även tacka våra handledare Göran Grape och Hans Zimmerlund för deras engagemang och vägledning under arbetsprocessens gång. Dessutom vill vi slutligen även tacka Henrik Bohlin för visat intresse att diskutera uppsatsens utformning med oss.

Södertörns Högskola, 2009-05-25

Janina Mattsson

Sara Emanuelsson

ORD- OCH BEGREPPSFÖRKLARING

Armatyrbranschen	Det är beteckningen på vad som i uppsatsen främst innebär handeln mellan aktörerna på marknaden som handlar med armaturer för hemmabruk.
Armatyrleverantörer	Uppsatsen benämner detta begrepp som ett samlingsnamn på de grossister som levererar armaturer till återförsäljare.
Category-Kill	Uttrycket när fackhandelskedjor etablerar stormarknader i externlägen och kan på så sätt slå ut mindre företag inom en bransch genom sin storlek, stora utbud och låga priser. Exempelvis IKEA.
Feedback	Detta uttryck kan synonymt jämföras med: återföring av information.
Slutkund	Med slutkund beskrivet i uppsatsen menas kundens kund till armaturleverantörerna, det vill säga konsument.

SAMMANFATTNING

- Titel:** Värdeskapandeprocesser – För långsiktig överlevnad inom armaturbranschen?
- Författare:** Janina Mattsson och Sara Emanuelsson
- Handledare:** Göran Grape och Hans Zimmerlund
- Institution:** Institutionen för ekonomi och företagande, Södertörns högskola
- Kurs:** Kandidatuppsats i företagsekonomi, Service Management 15 hp
- Syfte:** Att mäta huruvida olika tillvägagångssätt av samarbetsformer och marknadsföringsstrategier påverkar armaturleverantörernas långsiktiga överlevnad.
- Nyckelord:** Samarbetsformer, armaturbranschen, värdeskapande, nätverk, interaktion, mervärde, slutkund
- Problemformulering:** Vilka värdeskapande samarbetsformer är viktiga för långsiktig överlevnad för armaturleverantörer?
- Metod:** Undersökningen genomförs deduktivt där empirisk data samlas in med hjälp av metodtriangulering.
- Teoretisk referensram:** Utifrån teoriområden har författarna tagit fram faktorerna kommunikation, samverkan och mervärde och valt att studera variablerna enkel- och dubbelriktad kommunikation, värdekedja och värdestjärna samt hög- och låginvolverade kunder.
- Slutsatser:** För att kunna skapa mervärde och långsiktig överlevnad krävs att leverantörerna och slutkunderna möts på samma plan. Idag finns det ingen värdeskapande relation mellan leverantör och återförsäljare och därför kan inte mervärden uppfattas av slutkund.

ABSTRACT

- Title:** Value-making process – For long-term survival in the armature business?
- Authors:** Janina Mattsson and Sara Emanuelsson
- Supervisors:** Hans Zimmerlund and Göran Grape
- Department:** School of Business Studies, Södertörn University College
- Course:** Graduate´s Thesis in Business Administration
- Purpose:** The purpose of the thesis is to examine whether different procedures of cooperating and marketing strategies effect armature suppliers long-term survival in the armature business.
- Keyword:** Cooperating form, armature business, value-making, network, interaction, added value, consumer
- Problem formulation:** Which value making cooperation form is important for long term survival in the armature business?
- Method:** The thesis is implemented with a deductive method where as empirical data have assembled with a triangulating approach.
- Theoretical frame of reference:** On the basis of the theories the authors have chosen the factors communication, cooperation and added value. Studies have been made from the variables one way- and either way communication, value chain and value star and high- and low-involved customers.
- Conclusions:** To be able to create added value and long-term survival, suppliers and customers have to be on the same level. Today, there is no value-making between suppliers and resellers, therefore the customer can´t take in any added value.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.1.1 Marknadens utveckling	1
1.1.2 Nya samarbetsformer	4
1.1.3 Trender & Tendenser	4
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Problemformulering.....	6
1.4 Syfte	6
1.5 Avgränsningar	7
1.6 Målgrupp.....	7
2. Metod.....	8
2.1 Ämnesval	8
2.2 Vetenskapligt synsätt	9
2.3 Forskningsansats	9
2.4 Undersökningsmetod	10
2.4.1 Förundersökning	10
2.4.2 Metodtrianglering	10
2.5 Datainsamling	11
2.5.1 Primär data	11
2.5.2 Urval	12
2.5.3 Tillvägagångssätt	13
2.6 Reliabilitet	13
2.6.1 Kvalitativ data	13
2.6.2 Kvantitativ data	15
2.7 Validitet	16
2.8 Källkritik.....	16
2.9 Bortfallsanalys	17
3. Teori.....	18
3.1 Teoretisk inledning.....	18
3.1.1 Perspektiv för undersökningen	18
3.1.2 Teoretisk struktur	18
3.1.3 Teoriområden	19
3.1.4 Teoretiskt perspektiv	19
3.2 Teoriområde 1- Marknadsföringsstrategi	21
3.2.1 Intern marknadsföring	21
3.3 Teoriområde 2 – Organisatorisk struktur	22
3.3.1 Marknadsinriktad organisationsstruktur	22
3.3.2 Nätverksperspektiv i organisationen	23
3.4 Teoriområde 3 – Mervärdeskapande	24
3.4.1 Involveringsperspektiv på slutkund	24
3.4.2 Varumärkeskommunikation	26
3.5 Teoretisk syntes	28

3.6 Teoretisk referensram.....	30
3.6.1 Faktorer och variabler	31
3.6.2 Frågor till de kvalitativa intervjuerna	33
3.6.3 Frågor till den kvantitativa enkäten	34
3.6.4 Hypotes	35
4. Armaturbranschen.....	36
4.1 Allmänt om armaturbranschen	36
4.2 Presentation av valda armaturleverantörer	37
4.2.1 Leverantör A	37
4.2.2 Leverantör B	37
4.3 Presentation av valda återförsäljare	38
4.3.1 Återförsäljare A	38
4.3.2 Återförsäljare B	38
4.3.3 Återförsäljare C	39
5. Empiri.....	40
5.1 Redovisning av intervjuer	40
5.1.1 Informant 1, verkställande direktör Leverantör A	40
5.1.2 Informant 2, produktansvarig Leverantör A	41
5.1.3 Informant 3, verkställande direktör Leverantör B	42
5.1.4 Informant 4, produktansvarig Leverantör B	45
5.1.5 Informant 5, butiksägare Återförsäljare A	46
5.1.6 Informant 6, avdelningsansvarig Återförsäljare B	47
5.1.7 Informant 7, butiksbiträde Återförsäljare C	49
5.2 Redovisning av enkäter.....	50
5.2.1 Fråga 1	50
5.2.2 Fråga 2	50
5.2.3 Fråga 3	51
5.2.4 Fråga 4	51
5.2.5 Fråga 5	52
5.2.6 Fråga 6	52
6. Analys	54
6.1. Leverantörer	54
6.1.1 Faktor 1: Kommunikation	54
6.1.2 Faktor 2: Samverkan	55
6.1.3 Faktor 3: Mervärde	57
6.2 Återförsäljare	57
6.2.1 Faktor 1: Kommunikation	57
6.2.2 Faktor 2: Samverkan	58
6.2.3 Faktor 3: Mervärde	59
6.3 Slutkund	59
7. Resultat.....	62
7.1 Kommunikation.....	62

7.2 Samverkan	62
7.3 Mervärde.....	63

8. Avslutande diskussion och slutsatser.....	64
8.1 Metodkritik	65

9. Källförteckning.....	67
9.1 Skriftliga källor	67
9.2 Elektroniska källor.....	67
9.3 Tidskrifter	69
9.4 Muntliga källor	70

Figurförteckning

Figur 1; Bortfall.....	17
Figur 2; Uppsatsens grundläggande struktur.....	18
Figur 3; Teoriområden och marknadsföringskanaler	19
Figur 4; Egen tolkning av Porters värdekedja.....	20
Figur 5; Värderingar i RM och TM samt egen tolkning av värdestjärna.....	21
Figur 6; Serviceinriktad organisationsstruktur & hierarkisk organisationsstruktur	23
Figur 7; En del av kundens hjärta.....	24
Figur 8; Gummessons 4Q-modell för kvalitetserbjudanden	26
Figur 9; Kanomodellen.....	27
Figur 10; Teoretisk syntes	29
Figur 11; Teoretisk referensram	31
Figur 12; Fråga 1, kvantitativ datainsamling	50
Figur 13; Fråga 2, kvantitativ datainsamling	50
Figur 14; Fråga 3, kvantitativ datainsamling	51
Figur 15; Fråga 4, kvantitativ datainsamling	51
Figur 16; Fråga 5, kvantitativ datainsamling	52
Figur 17; Fråga 6, kvantitativ datainsamling	52
Figur 18; Varumärkeskännedom bland slutkunder	60

Bilagor

Bilaga 1; Frågor till leverantörer
Bilaga 2; Frågor till återförsäljare
Bilaga 3; Enkät
Bilaga 4; Chi-2-test

1. INLEDNING

1.1 PROBLEMLÅGGRUND

Armaturer för hemmabruk betecknas som sällanköpsvaror¹ och har parallellt med inredningsbranschen utvecklats mycket de senaste åren.² Dagens snabbt föränderliga samhälle där boendet blivit en central fråga för många har gjort att efterfrågan och utbud av varor för hemmet ökat på marknaden.³

1.1.1 MARKNADENS UTVECKLING

Marknaden för sällanköpsvaror som likt armaturer har utvecklats enormt bara de senaste 100 åren. Generellt var utbudet på marknaden tidigare mycket mer uppdelat och det var ofta den enskilda tillverkaren som saluförde sina produkter i den egna specialvarubutiken, så även för belysningsarmaturer. När försäljningen gick till på det sättet hade tillverkaren själv makten över kontakten med kunden och han/hon kunde lättare uppfatta kundernas behov och önskemål. I och med årens lopp har handeln utvecklats tillsammans med övriga samhället. I och med en allt hårdare konkurrens med bland annat många lågpriskedjor och företag som räknas som så kallade *Category-Kill* så har tillverkarna tvingats att söka nya samarbetsformer.⁴ Tillverkarna har varit tvungna att fokusera på deras kärnverksamhet, det vill säga att tillverka. Ansvar för försäljningen har därför lämnats över på återförsäljare. I och med denna utveckling har leverantörerna då även förlorat den viktiga direkta kontakten med kunden. Idag är återförsäljare det vanligaste sättet att saluföra sällanköpsvaror på.

Den ökade globaliseringen påverkar armaturmarknaden och dess aktörers utveckling, förändringstakt och informations spridning. Marknader i Sverige påverkas inte längre bara av människor på den svenska marknaden utan också av trender och tendenser världen över. Dessa trender och tendenser är idag betydligt mer föränderliga eftersom de kan spridas hela världen över på endast ett par sekunder i och med den teknik som finns tillgänglig. Teknik spelar således en betydande roll för en omfattande och föränderlig marknad, i synnerhet Internet, som underlättar informationsåtkomst, kommunikation och transportförhållanden.⁵

¹ http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/l%C3%A5ng/detaljhandel?i_whole_article=true

² http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/samhalle/artikel_1689863.svd

³ Ibid.

⁴ http://www.butiksbanken.se/artik_detaljhist.shtml

⁵ Clegg Stewart, Kornberger Martin, Pitsis Tyrone. Ledning och organisation. Sid. 473

Denna utveckling i kombination med människors ökade intresse för inredning och belysningsarmaturer har bidragit till att konsumtionen av artiklar för hemmet har ökat de senaste åren. År 2005 konsumerades 52 178 Mkr på möbler, textilier och husgeråd och över hälften av dessa bestod av möbler och belysningsartiklar.⁶ Massproduktion och allt fler aktörer på inrednings- och belysningsmarknaden har gjort att moderna armaturer inte längre bara finns tillgängligt för de med mycket pengar. Hur man bor och vilken inredning man har är även något som till viss del hjälper till att uttrycka ens identitet.⁷

Konjunkturförändringar, som den lågkonjunktur som pågår just nu, påverkar företag på olika sätt och har många negativa effekter på samhället i stort.⁸ Även för konsumenter innebär konjunkturen förändringar, inte minst vid köpbeslut. När hushållens tillgångar minskar eller när risken för att de ska minska finns, anpassas ofta konsumtionen efter detta.⁹ Utvecklingen för belysningsbranschen har hittills klarat sig relativt bra. Enligt Handelns utredningsinstitut kommer däremot branschen få det något tuffare under året men sannolikt redan inom något år vara på uppåtgående igen.¹⁰ Dock verkar många insatta i branschen ändå ha en relativt positiv och ljus syn på framtiden. De menar att orsaken till detta är att konsumenter i regel drar in på större inköp som till exempel möbler under sämre tider och valet faller på heminredningsprodukter av mindre art istället. De köper alltså hellre något mindre ”riskfyllt” som till exempel en ny pläd eller lampa. Värt att komma ihåg är även att lågkonjunkturen inte är dålig för alla. För de konsumenter som fortfarande har jobb finns det fördelar med lågkonjunktur eftersom att även de får ta del av åtgärder som skattesänkningar och lägre räntor. För dem finns det fortfarande pengar som de kan spendera om de vill. Sannolikt tror dock många att konsumenternas val kommer att falla på mer traditionell design, kanske som ett led i att finna trygghet i orostider.¹¹

Marknadens förändringar och utvidgning har även bidragit till att konkurrensen och utbudet ökat. Kunder har tillgång till snabb information och kan bilda sig en egen kunskap kring produkter vilket ger en ökad maktposition i ett utbytesförhållande. Internet är en källa där många söker efter information under denna informationssökning. De kan redan hemma, innan

⁶ <http://www.modeochdesign.se/page.php?id=40>

⁷ http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/samhalle/artikel_1689863.svd

⁸ <http://www.dn.se/ekonomi/ki-finanskris-far-stora-effekter-1.475756>

⁹ <http://dn.se/ekonomi/minskad-konsumtion-i-krisens-spar-1.820016>

¹⁰ ”Tuffare tider”, Hemljus, nr 1/2009. Sid. 4

¹¹ <http://www.dn.se/ekonomi/detaljhandeln-upp-22-procent-1.809479>

”Trots finanskrisen – Inget nattsvart 2008, Tillförsikt inför 2009”, Hemljus, nr 1/2009. Sid. 6

de satt sin fot i en fysisk butik, jämföra produkter och butiker med ett par enkla knapptryck. Statistik visar även att det är just detta som många väljer att göra.¹²

Ett tydligt exempel på Internets betydelse samt att kundens engagemang och intresse inom området har ökat är kring bostadsförsäljningar. Idag kommuniceras mycket av bostadsmarknaden genom Internet med sidan *Hemnet*¹³ i tätén. Dels väljer många Internet som medium när det är dags att byta bostad, men för många är det även möjligheten att samla inspiration utifrån hur andra inreder sina hem som lockar.¹⁴ Många konsumenter besöker alltså sidan för så kallad ”nøjessurfing” för att till exempel se vad andra har valt för belysning i hallen. Detta fenomen hänger även ihop med det, numera självklara, begreppet homestyling eller homestaging som det ibland kallas. Trenden slog riktigt stort i Sverige så sent som 2005 i och med TV-programmet *Homestyling* men har existerat i USA sedan 1960-talet.¹⁵ Att ”hemma-hos”-bilder intresserar många vittnar även välbesökta forum som *Styleroom* om, en mötesplats på Internet där medlemmarna inspireras av varandras hem och diskuterar olika inredningslösningar.¹⁶ Det här stora intresset gör dessutom att produkter kopplade till hemmet kan bli av mer höginvolverad art. Konsumenter är alltså mer intresserade av att valet av till exempel en ny kökslampa blir bra och de lägger ner mer tid på efterforskningar innan ett beslut fattas.¹⁷

1.1.1.1 FENOMEN 1

Tillverkarna¹⁸ har varit tvungna att anta nya samarbetsformer och idag saluför de i regel sina produkter genom återförsäljare istället för på egen hand. I och med detta har de förlorat den direkta kontakten med slutkunderna.

Sammantaget bidrar alltså globaliseringen till att marknader växer, blir allt mer föränderliga och konkurrensen ökar tillsammans med utbud. Tekniska innovationer som till exempel Internet förbättrar möjligheterna för informationsflöde och förbättrar graden av tillgänglighet. Upplevda trender på föränderliga marknader och kunder som har fått en ökad makt på marknaden ställer högre krav på tjänster och produktutbud.

¹² http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0001_2008K01_TI_13_A05TI0801.pdf
http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____187907.aspx
http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____187921.aspx

¹³ <http://www.hemnet.se>

¹⁴ <http://www.newsdesk.se/pressroom/Hemnet/pressrelease/view/146435>

¹⁵ Dagens industri, ”Stajla lägenheten och få bättre betalt”
Dagens industri, ”Jobben som inte fanns för 15 år sedan”

¹⁶ <http://www.styleroom.se>

¹⁷ http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/samhalle/artikel_1689863.svd

¹⁸ Benämns som leverantör fortsatt i undersökningen

1.1.2 NYA SAMARBETSFORMER

Utvecklingen till följd av bland annat globaliseringen har gjort att jakten inom olika branscher efter stordriftsfördelar och nya samarbetsformer har intensifierats.¹⁹

Eftersom verkligheten ser annorlunda ut idag med större marknader, ökat utbud och en annan konkurrenssituation blir även förutsättningarna för försäljning för de enskilda aktörerna en annan. När marknaden är större blir det nästintill ett måste att kunna hitta andra sätt att konkurrera. Ett vanligt förekommande vis, ibland nästan nödvändigt, är genom diverse samarbetsformer. Genom att samarbeta med andra liknande företag alternativt andra aktörer i den egna distributionskedjan kan man uppnå samproduktionsfördelar vilket i sin tur kan vara en konkurrenskraft. Detta ger på sikt även andra möjligheter och fördelar som tillträde till, för företaget, nya marknader.²⁰ Ett tydligt exempel på detta inom belysnings- och armaturbranschen är hur olika delar inom distributionsleden är utspridda över världen och att försäljning i regel sker genom återförsäljare.²¹ Genom att lämna över ansvaret för försäljningen och därmed även kundkontakten till återförsäljarna, lämnas även en del av kommunikationsansvaret vidare.

1.1.2.1 FENOMEN 2

Effekten av den globala utvecklingen med ökad konkurrens, större utbud till följd av större marknader och den tekniska utvecklingen med Internet har bidragit till nya samarbetsformer mellan aktörer på marknader. Leverantörerna inom armaturbranschen blir, mer eller mindre, tvungna att använda sig av återförsäljare och därmed lämna över kommunikationsansvaret samtidigt som de förlorar den viktiga personliga kundkontakten.

1.1.3 TRENDER & TENDENSER

Boendet har idag blivit ett sätt att uttrycka sin personlighet²² och om funktionen tidigare har varit en av de viktigare aspekterna vid ett köp så är det idag minst lika viktigt, om inte mer, att produkten har ett tilltalande yttre och passar in i den omgivning som man har i sitt hem. Det har för många blivit en hobby att inreda och dekorera i sina hem och fritidsrum. Effekter av ett större utbud och, i många fall, låga priser har bidragit till att många människor blir mer ombytliga och ser förändringar som positiva. Om man tidigare köpte en ny lampskärm för att

¹⁹ Clegg Stewart, Kornberger Martin, Pitsis Tyrone. Ledning och organisation. Sid. 473

²⁰ Ibid. Sid. 474

²¹ <http://www.markslojd.se/>

<http://www.belid.se>

²² http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/samhalle/artikel_1689863.svd

den gamla gått sönder så köper man idag en ny lampa för att följa inredningsmodet, den ska passa till det nya matbordet eller diverse andra saker i ens omgivning. Möjligheten att själv renovera och inreda har även haft mycket uppmärksamhet i media. TV-program som *Bygglov*, *Äntligen hemma* och *Roomservice* visar möjligheter och idéer på hur man lätt kan inreda på egen hand och detta ökar konsumenternas kunskap, engagemang och grad av involvering. Konsumenternas engagemang har lett till att de blivit mer krävande och många värdesätter idag inte bara köpet av en lampa utan ser på mervärden som kan erbjudas till exempel i form av teknik där ljud, bild och ljus kontrolleras i symbios. Det är alltså inte bara fokus på designen av grundfunktionen utan även mervärden kring produkten.²³

I inredningsbranschen generellt men speciellt inom belysningsbranschen verkar det inte finnas någon stark tradition om väl synliga varumärken gentemot slutkonsument. Det verkar mer vara fokus på utformningen av produkten än vem som verkligen står bakom den. Bland annat hade man nyligen en kongress i London då man gav ett officiellt erkännande av ljusdesigner som yrke. Anmärkningsvärt kan man dock tycka att det är att detta inte kommit tidigare, men det visar även på hur värderingen av varumärke och design sett och fortfarande ser ut inom branschen.²⁴

Förra årets möbelmässa och *Northern Light Fair*, mässor riktade mot fackfolk, slog rekord i uppfinningsrik design och fick ett enormt positivt bemötande från besökarna, vilket är ett tydligt exempel på att designen, kreativiteten och viljan finns där.²⁵

1.1.3.1 FENOMEN 3

Det finns ett stort intresse för inredning, där armaturer ingår som en del, bland konsumenter på marknaden. Intresset gör i sin tur att konsumenterna är mer involverade i diverse beslut inom området.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Sammanfattningsvis är det alltså en verklighet som präglas av en *föränderlig marknad* där ett stort utbud av likvärdiga varor bildar ett behov av mervärde hos kunden. Den tekniska utvecklingen med bland annat Internet är en betydande del av denna utveckling. Inom inrednings- och belysningsbranschen är detta tydligt med etablerade sidor som *Hemnet* i täten.

²³ Intervju med armaturbutiken Ljushusets ägare Fredrik Pettersson.

²⁴ "Ljusdesigner – ett erkänt yrke", *Hemljus*, nr1/2009. Sid. 4

²⁵ <http://www.dn.se/kultur-noje/konst-form/det-lyser-om-sverige-1.501814>

Till följd av marknadsutveckling och globalisering har många företag mer eller mindre tvingats att söka nya konkurrensalternativ i form av att tillämpa *nya former av samarbete* med andra aktörer på marknaden, bland annat för att uppnå diverse samproduktionsfördelar samt tillträde till nya marknader. För de enskilda leverantörerna är även verkligheten en annan. De har varit tvungna att övergå från försäljning i egen regi till att numera använda sig av återförsäljare. I och med detta har de även förlorat den viktiga personliga och direkta kontakten till slutkunden.

Bland konsumenterna har det utvecklats ett stort intresse för armaturer vilket har gjort att de även hyser ett *större engagemang* gentemot produkterna i sig. Tidigare har funktionen varit en av de mer betydande aspekterna, men idag anser många att produktens tilltalande yttre och att den passar in i den egna hemmiljön är allt viktigare. Engagemanget bidrar även till att de kan och vill vara mer krävande i valet av heminredning som till exempel belysningsarmaturer.

Sammantaget är kunderna mer involverade och konkurrensen för företagen mer intensiv. Jobbet att kommunicera och nå fram med budskap till konsumenterna är allt mer krävande och svårhanterligt i och med allt fler aktörer i distributionsledet. De enskilda leverantörerna har dessutom förlorat möjligheten till direkt kontakt med slutkunden eftersom återförsäljare anlitas istället. Samtidigt är förutsättningen för leverantörens långsiktiga överlevnad att de kan nå fram med sitt budskap. Man kan med fördel i detta resonemang hänvisa till uttrycket *syns man inte, finns man inte*. Vidare leder detta in på problemformuleringen för undersökningen.

1.3 PROBLEMFÖRMULERING

Vilka värdeskapande samarbetsformer är viktiga för långsiktig överlevnad för armaturleverantörer?

1.4 SYFTE

Det huvudsakliga syftet med undersökningen är att undersöka, analysera och utvärdera eventuella skillnader mellan olika samarbetsformer som existerar mellan armaturleverantörer och återförsäljare. Dessa samarbetsformer ska sättas i relation till om leverantörerna kommunicerar med slutkund eller inte. Vidare är syftet att undersöka huruvida leverantörernas interna värderingar når fram till slutkund eller inte. Slutligen ämnar författarna mäta hur dessa olika tillvägagångssätt och marknadsföringsstrategier påverkar armaturleverantörernas långsiktiga överlevnad.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Avgränsningen för denna undersökning är att endast omfatta de armaturleverantörer som saluför sina produkter genom återförsäljare. Detta för att det ska kunna mätas vilka eventuella skillnader det finns mellan de som marknadsför sig endast mot återförsäljare och de som även marknadsför sig mot slutkund. Huvudfokus och perspektiv för undersökningen är armaturleverantörer och hur de väljer att agera i olika marknadsföringssituationer. Intresset för undersökningen ligger alltså i att se på de eventuella effekter leverantörerna har på återförsäljare och slutkund. Med andra ord väljer författarna att bortse från de relationer och den sannolika marknadsföring som finns mellan återförsäljare och slutkund och som leverantören således *inte* är delaktig i.

För att undersöka den del av armaturmarknaden som avser den valda typen av slutkund, ligger fokus endast på armaturer för hemmiljö inom Sveriges gränser. Den delen av armaturmarknaden som berör offentlig miljö ingår alltså inte inom ramarna för undersökningen.

Tidsmässigt avgränsas denna undersökning till vårterminen 2009. Intervjuer ska hållas med de valda företagen under maj månad 2009.

1.6 MÅLGRUPP

De som denna undersökning i huvudsak riktar sig till och som författarna tror främst kommer att finna innehållet intressant är personer verksamma i belysningsbranschen. Som bekant är undersökningens syfte hur armaturleverantörer genom olika tillvägagångssätt och val av marknadsföringsstrategier kan uppnå mer eller mindre tillfredsställande resultat. På grund av detta faktum tror författarna att det i synnerhet kommer vara leverantörer av armaturer som kan dra mest nytta av undersökningens slutsatser. På sikt kan det leda till att dessa leverantörer kan omvärdera sina val av marknadsföringsstrategier för kommunikation med slutkunderna.

Eventuellt kan undersökningen även ligga till grund för vidare forskning inom ämnet.

2. METOD

2.1 ÄMNESVAL

Valet av ämne har gjorts efter egna intressen inom området för armaturer och inredning samt iakttagelser som konsument i armaturbranschen.

Efter besök i dels traditionella inredningsbutiker²⁶ och dels i olika butiker inriktade på olika områden, till exempel de som endast saluför armaturer kunde författarna se en tydlig skillnad. Denna skillnad bestod av att produkterna exponerades väldigt olika beroende på butik. Extra tydligt var detta i de armaturbutiker²⁷ som besöktes. I dessa var det nästintill omöjligt att som kund uppfatta vilka varumärken och företag som stod bakom de olika produkterna. Som kund möttes man av en produktexponering som inte kändes särskilt genomtänkt. Armaturerna var, nästan uteslutande, utplacerade utan någon tydlig struktur. Namn och varumärke var svårt att observera och det var svårt att kunna titta närmare på enskilda armaturer när de var placerade utan tydlig struktur. En möjlig förklaring kanske är att armaturåterförsäljarna av tradition väljer att agera på detta vis eftersom deras erfarenhet säger att det säljer bäst. Trots detta finns det dock leverantörer till dessa återförsäljare som bevisligen valt att inte längre enbart marknadsföra sig till slutkunden via återförsäljare. Under den förstudie som författarna har gjort inför arbetet med undersökningen har det iakttagits att till exempel företaget *Markslöjd* väljer att marknadsföra sig till viss del gentemot slutkund samtidigt som de saluför armaturer genom återförsäljare. Att det fanns skillnader kunde även författarna se i de olika armaturbutikerna, till exempel är *Markslöjd* ett av de få företag vars avsändare man som kund verkligen kunde uppfatta i butiken eftersom de hade en egen monter där produkterna exponerades. Efter ytterligare efterforskningar visade det sig att *Markslöjd* faktiskt erbjuder återförsäljarna färdiga koncept för butiksexponeringen.²⁸

Författarnas övertygelse om att detta är ett fenomen värt att studera förstärktes ytterligare efter att ha läst en artikel i branschtidningen *Hemljus*. Artikeln handlar om att företaget *Elkedjan* har bestämt sig för att alla deras medlemsbutiker ska följa riktlinjer angående skyltningen i butikerna. Anledningen till detta ska vara att råda bot på det som det klagas på i alla armaturbutiker, nämligen att produkterna inte syns. Eller som de väljer att kalla det; *man ser inte träden för bara skog*.²⁹

²⁶ Exempelvis *ROOM* som saluför ett stort antal olika produkter.

²⁷ Exempelvis *Ljushuset*

²⁸ <http://www.markslöjd.se/>

²⁹ "Nya grepp med skyltningen gör Elkedjan mer spännande", *Hemljus*, nr 4/2008. Sid. 13

Dessa observerade fenomen är det som har lagt grunden till denna undersökning.

2.2 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT

Undersökningen behandlas utifrån, i huvudsak, det hermeneutiska synsättet.

Hermeneutiskt synsätt innebär läran om tolkning och handlar om att kunna tolka texter och fenomen på bästa möjliga vis.³⁰ Inom hermeneutiken tolkar man även fenomen i olika delar var för sig. Man fokuserar alltså på en del åt gången för att till sist bilda en helhet.³¹

Positivismen, som ofta sätts i relation till hermeneutiken, är en vetenskap mer baserad på ”fakta” eller med andra ord kunskap som erhållits genom empiriska studier av ett objekt. Detta tar författarna med i beräkningen under den kvantitativa undersökningen. Anknnytning till hermeneutiken har de kvalitativa undersökningarna eftersom att de genomförs genom olika intervjuer som tolkas var för sig för att på slutet sättas samman och tolkas som en helhet.

Uppsatsen behandlar, som bekant, området mervärde och värdeskapande. Ett område där det oftast inte finns några exakta svar i den bemärkelsen att svaren oftast erhålls genom tolkning. Enligt den vetenskapliga teorin kring hermeneutiken menar man att det alltid finns en förförståelse som sätter en inledande referensram med vilka förväntningar och förkunskaper ett ämne kommer att behandlas utifrån.³²

Det kan finnas vissa svårigheter att behandla och tolka det insamlade materialet för undersökningen helt och hållet neutralt och objektivt. Målsättningen är självklart är att i största möjliga mån bortse från personliga förväntningar och författarnas tidigare förförståelse och utföra undersökningen så objektivt som möjligt.

2.3 FORSKNINGANSATS

En undersökning utförs vanligtvis ur en induktiv eller deduktiv forskningsansats. Deduktiv ansats betyder att man går ”från teori till empiri”, det vill säga utgår från redan befintliga teorier. Induktiv ansats innebär, tvärtom från deduktion, att man utgår ”från empiri till teori”.³³

Teorier som saknar förankring i empirisk data kan lätt ses som spekulationer vilket har en betydelse för författarna när det gäller valet av ansats. Undersökningen genomförs därför

³⁰ <http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/1%C3%A5ng/hermeneutik>

³¹ <http://www.filosofi.gotland.se/her.htm>

³² Ibid.

³³ Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne, Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Sid.35

deduktivt där empirisk data samlas in med hjälp av metodtriangulering. En teoretisk referensram hjälper till att härleda fram en konkret hypotes.³⁴ Hypotesen kommer sedan att visa eventuella avvikelser som påvisar om empirin bekräftar de framtagna teorierna eller inte.³⁵

2.4 UNDERSÖKNINGSMETOD

2.4.1 FÖRUNDERSÖKNING

För att kunna genomföra undersökningen med så bra resultat som möjligt är det nödvändigt med breda förkunskaper inom ämnet. Inledningsvis har författarna försett sig med kunskaper och information genom att ta del av diverse sekundärdata. Bland annat har information från branschorganisationen för hembelysning och branschtidningen Hemljus gett en bra introduktion inom området.³⁶ Det har gett en ökad förståelse samt en möjlig bild över hur olika aktörer inom branschen kommunicerar med varandra. Dessutom har författarna tittat på viss tidigare forskning inom området värdeskapande samt tagit del av information från affärstidningen *Brandmanager* som behandlar området varumärken och marknadsföring.

2.4.2 METODTRIANGULERING

Författarna använder sig av metodtriangulering vilket innebär en kombination av kvalitativ och kvantitativ ansats. De framtagna fenomenen i problembakgrunden undersöks utifrån olika synvinklar och ger på så sätt ytterligare träffsäkerhet i undersökningen. Visar det sig att resultaten från de olika teknikerna är liknande leder det till en ökad tillförlitlighet till resultaten.³⁷ Den kvalitativa undersökningen består av intervjuer med armaturleverantörer och återförsäljare vilka används som förberedelse till den kvantitativa enkätundersökningen av slutkunden.³⁸ Sambandet undersöks även vidare med hjälp av hypotesprövning.

2.4.2.1 KVALITATIV ANSATS

Kvalitativ ansats väljs i detta fall för att även komma åt mer underliggande faktorer och meningssamband som kan vara svåra att komma åt med en kvantitativ undersökning. Med meningssamband menas den mening som ligger till grund för aktörens handlingar vilka kan bestå av intentioner, motiv och verklighetstolkningar.³⁹ I kvalitativa intervjuer kan författarna

³⁴ Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne, Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Sid. 258

³⁵ Ibid. Sid. 35

³⁶ <http://www.hemljus.se>

³⁷ Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne, Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Sid.77

³⁸ Ibid. Sid. 76

³⁹ Ibid. Sid. 123

som intervjuare delta i undersökningen och kontinuerligt tolka och registrera den data som informanterna ger. Intervjuerna är semistrukturerade där en skriven intervjuguide hjälper författarna med att utföra intervjuerna inom de områden som ska undersökas.⁴⁰ Informanterna som intervjuas får möjlighet att svara fritt och fördjupade svar nås genom följdfrågor. Kvalitativ ansats är flexibel och kan vara till fördel vid oförutsedda händelser eller skiftning av fokus hos informanten. Detta eftersom intervjuaren deltar i undersökningen och kan anpassa sig efter situationen.⁴¹ Däremot ställs högre krav på intervjuaren som deltar i en kvalitativ undersökning eftersom forskarens ”jag”, det vill säga intervjuarens personliga bakgrund, värderingar och identitet kan påverka resultatet.⁴²

2.4.2.2 KVANTITATIV ANSATZ

Efter den kvalitativa undersökningen utförs den kvantitativa undersökningen där fenomenen undersöks ur en kvantitativ ansats. Medan kvalitativa undersökningar kan generera överförbarhet av kunskap, tolkningar och förklaringar till andra sammanhang kan kvantitativa undersökningar generera statistiska generaliseringar. Utifrån resultatet från ett urval av människor låter författarna dem representera den totala populationen.⁴³ Kvantitativ undersökning förklarar orsakssamband, att ett fenomen är ett resultat av ett annat fenomen. Däremot är det viktigt att detta inte kopplas till en lagbundenhet utan mer av en tendens.⁴⁴ Här arbetar man med ”hård” data vilket är lämpligt vid räkneoperationer. Teoretiska variabler kan göras om till operationaliserade variabler som kan mätas med tal eller genom att informationen talkodas.⁴⁵ Enkätundersökningen bidrar till en kontroll där författarna kan säkerställa om information från leverantörer och återförsäljare når fram till slutkund eller inte. Författarna kan alltså säkra eventuella skillnader mellan vad företagen vill förmedla och vad de verkligen förmedlar.

2.5 DATAINSAMLING

2.5.1 PRIMÄR DATA

Uppsatsens primärdata består av den empiri som samlas in genom kvalitativa, personliga intervjuer med anställda hos de valda företagen samt en kvantitativ enkätundersökning där ett urval på 100 personer har gjorts. Insamlingen utförs under maj månad år 2009. Med hjälp av

⁴⁰ Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne, Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Sid.71

⁴¹ Ibid. Sid. 68

⁴² Denscombe, Martyn. Forskningshandboken .Sid. 323

⁴³ Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne, Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Sid.73

⁴⁴ Ibid. Sid.75

⁴⁵ Ibid. Sid. 70

inspelning av intervjuer sammanställs all data från dessa och redovisas i skriftlig berättande form. Enkäterna sammanställs och beräknas för att sedan kunna jämföras med intervjuerna samt lägga grund för hypotesprövning.

2.5.2 URVAL

För att undersökningen ska vara så representativ av belysningsbranschens samarbetsformer som möjligt har författarna valt att intervjua personer på chefspositioner hos armaturleverantörerna *Leverantör A* och *Leverantör B* samt armaturåterförsäljarna *Återförsäljare A*, *Återförsäljare B* och *Återförsäljare C*.

Leverantör A och Leverantör B är belysningsföretag som funnits med länge i branschen och har under förstudien för uppsatsen utmärkts och uppfattats som varandras främsta konkurrenter. Deras marknadsföring skiljer sig eftersom den ena uppfattas rikta sig mer mot slutkund än den andra. Författarna har dessutom haft ambitionen att försöka hitta företag som är i ungefär samma storlek. Hos Leverantör A intervjuas verkställande direktör samt produktionschefen. Hos Leverantör B intervjuas verkställande direktör och produktchefen.

Återförsäljare väljs inom Stockholmsregionen eftersom undersökningen utförs genom personliga besök av författarna. Vikten av att återförsäljarna särskiljer sig i form av organisationsstruktur är här av betydelse i valet, samt att återförsäljarna säljer de valda leverantörernas produkter. Intervjuade personer består här av butikschef och ägare hos Återförsäljare A, avdelningsansvarig i den butik som Återförsäljare B har på södermalm i Stockholm och en butikssäljare sedan 20 år hos Återförsäljare C.

Värderingen av dessa olika inriktningar bygger på hur författarna själva har uppfattat företagen under förförståelsefasen till undersökningen.

Populationen för enkätundersökningen väljs genom ett icke-slumpmässigt bekvämlighetsurval. Det vill säga att personer som tillfrågas att delta i undersökningen är personer som författarna anser vara lämpliga i sammanhanget. Enkäterna delas ut till 100 personer vilket anses vara ett representativt antal för populationen. Platser som väljs för utdelningen av enkäterna är Arlanda, vänthallen på Stockholms Centralstation samt gator och torg i centrala Stockholm. Dessa platser väljs för att få en spridning av respondenternas ursprung i Sverige och därmed få ett så representativt urval av Sveriges befolkning som möjligt.

2.5.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Den kvalitativa datan erhålls genom semistrukturerade telefonintervjuer och semistrukturerade personliga intervjuer som dokumenteras genom inspelning och anteckningar. Författarna använder sig av en färdig intervjumall som innefattar alla variabler från problemformuleringen. Frågorna ställs efter mallen men informantens svar skapar stundtals fria följdsvår vilket ger en bredare bild av verkligheten. Mallen gör att författarna lätt kan hålla kvar en röd tråd under intervjun. Telefonintervjuerna dokumenteras genom ljudinspelning med hjälp av mobiltelefonens funktion. Detta underlättar analysarbetet eftersom det ger möjlighet att repetera uppspelning och uppfatta underliggande toner i påståenden och uttalanden från informanten.

Den kvantitativa datan samlas in i centrala Stockholm och enkäten är anpassad efter de kvalitativa intervjuernas frågor till leverantörerna och återförsäljarna.

2.6 RELIABILITET

Reliabilitet har att göra med undersökningens tillförlitlighet och rör undersökningens data, vilka data som används, insamlingssätten och hur de bearbetas.⁴⁶

Eftersom denna undersökning utförs genom metodtriangulering med både kvalitativa och kvantitativa metoder ligger fokus på hur frågorna till intervjuerna och enkäterna utformas för att tillförlitligheten ska bli så hög som möjligt.

2.6.1 KVALITATIV DATA

Först och främst försöker författarna att utforma intervjufrågorna på sådant vis att det ska finnas en logik i dess ordning för att undvika att respondentens intresse avtar under intervjuernas gång. Med andra ord, om frågorna kommer utan logisk rangordning eller återkommer upprepade gånger under intervjuernas genomförande finns risk att det upplevs som tjatigt och svaren blir mer kortfattade och innehållsfattiga. Författarnas syfte med intervjumallen med frågor är att använda dessa som ett hjälpmedel med grova riktlinjer. Om intervjuerna skulle bjuda på andra infallsvinklar som inte framgår i den färdiga mallen men som författarna ändå anser har relevans för undersökningen kan ordningen ändras på frågorna under intervjuens gång. Detsamma gäller om respondenten skulle hinna besvara någon fråga utan att författarna hinner ställa den så kan författarna bortse från den senare under intervjun. Författarna anpassar även frågorna efter de förkunskaper som de redan har om informanterna.

⁴⁶ Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne, Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Sid. 28

Detta för att inte informanterna ska svara mindre utförligt eller försöka fylla i kunskapsluckor som de kan anta att författarna har.

För att helt kunnat fokusera på intervjuerna spelas de in för att i efterhand sammanfattas i berättande form av författarna. Genom att spela in minskas risken för att viktiga detaljer som till exempel informanternas tonläge skall gå förlorade. Dessa viktiga detaljer är det stor risk att missa om författarna både skall utföra intervjun på ett avslappnat sätt samtidigt som de ska hinna anteckna. Dock är det några informanter som inte vill bli inspelade, i dessa fall antecknar båda författarna för att i efterhand komplettera varandra och sammanfatta intervjun.

En aspekt som kan påverka reliabiliteten för undersökningen är det faktum att författarna inte har möjlighet att besöka och träffa alla informanter personligen. Ungefär hälften av intervjuerna genomförs över telefon och då finns det en risk för att författarna missar viktiga detaljer som informantens uttryck och kroppsspråk samt utseende på arbetsmiljö. Dessutom är det svårt att avgöra över telefon om informanten svarar med engagemang eller inte, vilket sannolikt påverkar sanningshalten i det svar som ges. Dessa brister är författarna medvetna om och därför intervjuas flera personer på samma företag hos de som inte gått att träffa personligen. Detta för att kunna jämföra vad de olika personerna säger och på så sätt försöka avgöra tillförlitligheten i de svar som författarna erhåller. En risk med detta som kan sänka reliabiliteten är att personerna på samma företag som intervjuas hinner diskutera intervjuerna med tillhörande frågor sinsemellan innan författarna hinner prata med alla. För att undvika detta så långt det är möjligt utförs intervjuer på samma företag med så korta mellanrum som möjligt.

En viktig aspekt vid personliga intervjuer är forskarens "jag" och dess påverkan vid insamling av kvalitativa data. Författarens identitet och värderingar kan påverka hur den kvalitativa empirin samlas in.⁴⁷ Författarna har som avsikt att hålla en så neutral profil som möjligt för att i möjligaste mån minska påverkan på insamlad empiri, speciellt vid de intervjuer som utförs personligen. Författarna utför även insamlingen av empiri med öppet sinne så långt det är möjligt för att få data som är objektiv.

För att empirin och svaren från intervjuerna skall falla så nära verkligheten som möjligt så försöker författarna medvetet att undvika att lägga för mycket fokus på marknadsföring. Detta för att inte informanterna skall känna sig begränsade till att rikta svaren mot marknadsföring. Författarna väljer därför att inte ställa frågor rörande marknadsföring i den inledande fasen av

⁴⁷ Denscombe, Martyn. Forskningshandboken. Sid. 381-386

intervjuerna. Författarna väljer dessutom att inte prata med säljare eller marknadsförare på de valda företagen, detta för att dessa personer riskerar att vara för inriktade på området marknadsföring.

Stress är en faktor som kan tänkas påverka ett resultat. Författarna försöker att minska på detta genom att höra av sig till informanterna på avtalad tid alternativt på tider då det sannolikt borde vara lugnare. Anledningen till detta är alltså för att informanten inte skall svara med en kortare variant av sanningen på grund av tidbrist.

Författarna jämför och försöker därmed att öka tillförlitligheten på de svar som inkommer från leverantörer genom att ställa jämförbara frågor till återförsäljarna. Intervjuerna med återförsäljarna fungerar alltså som en typ av kontrollfrågor för de frågor som författarna ställer till leverantörerna.

2.6.2 KVANTITATIV DATA

Undersökningens kvantitativa del som utgörs av en enkät försöker författarna att utforma på sådant vis att den skall uppfattas som relativt anonym. Författarna utelämnar medvetet detaljer kring vem som står bakom enkäten. Detta för att undvika att respondenterna skall besvara enkäten på sådant vis att det baseras på deras personliga förutfattade meningar. Författarna vill alltså att respondenternas ska kunna svara så fördomsfritt som möjligt.

En aspekt som kan vara avgörande vid besvarandet av enkäter är om respondenten känner sig trygg i att svara sanningsenligt. Detta är beroende av att enkäten och frågorna inte uppfattas som känsliga. Författarna försöker att minimera detta genom att utforma enkäten på sådant vis att respondenten kan besvara enkäten anonymt. På detta sätt kan reliabiliteten ökas genom att enkäten inte uppfattas som känslig. Det finns även en risk att respondenterna kan tolka frågorna på felaktigt sätt. En sådan sak som sannolikt en del respondenter kan misstolka är betydelsen av armaturer och istället tolka det som glödlampor. Dessutom är författarna redan vid framtagandet av enkäten medvetna om risken att respondenterna skall besvara enkäten i felaktig ordning. Enkäten är uppbyggd på sådant vis att frågorna ska besvaras i ordning, det vill säga sida ett måste vara klar innan det är tillåtet att gå vidare till sida två. Författarnas åtgärd för att i möjligaste mån minska denna risk är att de är närvarande när respondenterna besvarar enkäterna och har därför möjlighet att vägleda dem rätt. Författarna är dock medvetna om att denna åtgärd riskerar att göra att respondenterna känner sig övervakade och därmed besvarar mer begränsande. Men om man väger den risken mot att respondenterna

besvarar hela enkäten felaktig så anser författarna att felaktigt ifyllda enkäter skulle påverka reliabiliteten högre.

Reliabiliteten kan även påverkas av att respondenterna känner sig stressade när de besvarar enkäten. Författarna försöker att minska denna påverkan genom att tillfråga representativa respondenter på platser där de sannolikt inte är så stressade.

2.7 VALIDITET

Validitet syftar till hur väl forskningsdata och mätmetoder som tillämpas kan anses vara riktiga och verkligen mäter de variabler man avser att mäta.⁴⁸

En viktig aspekt för hög validitet är om de respondenter som tillfrågas kan anses vara representativa för undersökningen. Av praktiska skäl är det endast möjligt för författarna att välja respondenter som fysiskt befinner sig i Stockholmstrakten. Men för att höja validiteten och få ett så representativt urval som möjligt väljer författarna att söka upp respondenterna på platser som präglas av mycket folk från olika delar av Sverige. Bland annat väljs platser som Arlanda, vänthallen på Stockholms Centralstation samt gator och torg i centrala Stockholm.

Intervjuerna genomförs med båda författarna närvarande vilket rimligtvis ökar validiteten. Författarna har då möjlighet att komplettera varandra med detaljer från intervjuerna och risken för att resultaten ska tolkas felaktigt borde då sannolikt minska eftersom intryck bygger på två personers upplevelser. Det är även flera källor på samma företag som tillfrågas, vilket kan sägas öka validiteten eftersom författarna då kan jämföra svaren från de olika intervjuerna. Undersökningen genomförs även bland både leverantörer och återförsäljare vilket gör att svaren kan jämföras för att avgöra dess riktighet. Författarna undviker dessutom medvetet att intervjua säljare eller marknadsförare på de utvalda företagen. Risken för att dessa ska vinkla svaren med hur de vill att företagen ska uppfattas och inte hur det verkligen är anses för stor.

Enkäterna testas av författarna på en testgrupp innan de lämnas ut till respondenterna. Detta för att i förväg upptäcka eventuella felkällor som kan komma att påverka validiteten.

2.8 KÄLLKRITIK

Författarna har genomgående ambitionen att anta ett kritiskt förhållningssätt genom arbetets gång. De skriftliga källor som använts i form av litteratur är enbart sådant som förekommer i

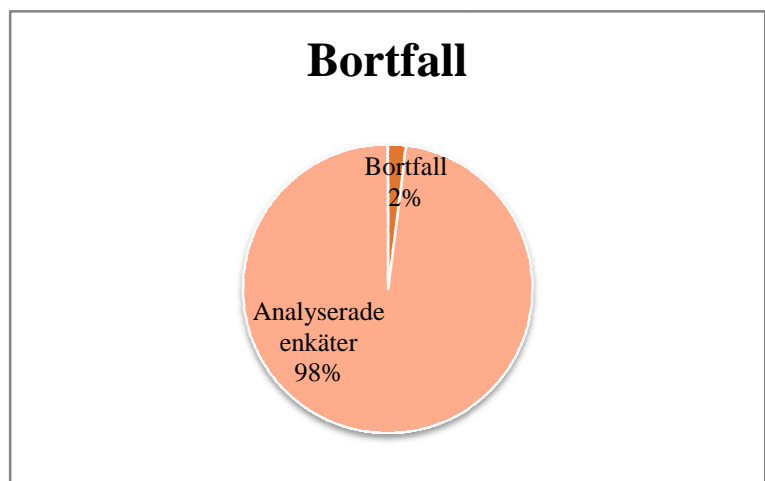
⁴⁸ Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne, Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Sid. 47

akademiska sammanhang eller i tidigare forskning och som därmed kan anses vara tillförlitliga. Med övrig skriftlig litteratur i form av tidskrifter försöker författarna att avgöra informationens riktighet och sätter den i förhållande till upphovsmännens eventuella personliga intressen.

Författarna använder sig även av en del elektroniska källor. Dessa granskar författarna mer kritiskt än övriga källor för att noga värdera dess riktighet och trovärdighet. Detta bland annat på grund av att författarna är medvetna om att information på Internet ofta är vinklad på ett eller annat sätt samt att informationen inte är testad och ifrågasatt lika mycket som många litterära källor. Författarna försöker att ta i beaktande vem som står bakom de elektroniska källorna när dess sanningsgrad värderas. Genomgående undviker alltså författarna att utgå från fakta inhämtad från källor där upphovsmannen inte tydligt framgår eller där man av någon anledning kan finna oklarheter i informationens riktighet. Till exempel information från forum och andra platser som drivs av medlemmarna själva som Wikipedia.

2.9 BORTFALLSANALYS

Författarna har i den kvantitativa undersökningen ett bortfall på två stycken personer av de totalt ett hundra personer som har tillfrågats. Eftersom detta bortfall endast motsvarar 2 % av undersökningens totala bruttourval anser inte författarna att detta behöver tas någon hänsyn till vidare i undersökningen. Ett bortfall med upp till 10 % av bruttourvalet räknas som ett litet bortfall och anses vara så litet att en generalisering av resultatet med ganska stort förtroende ändå ska vara möjligt.⁴⁹



FIGUR 1; BORTFALL

⁴⁹ Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne, Introduktion till samhällsvetenskaplig metod. Sid. 136

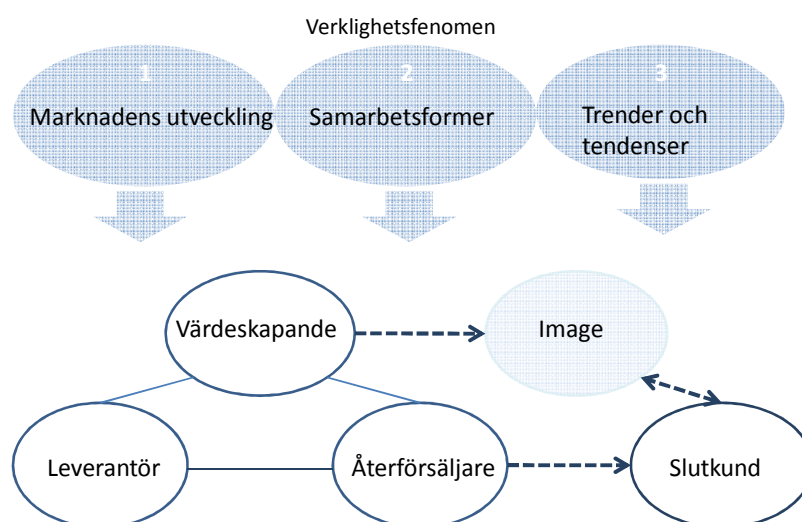
3. TEORI

3.1 TEORETISK INLEDNING

3.1.1 PERSPEKTIV FÖR UNDERSÖKNINGEN

Uppsatsen har fokus på leverantörens perspektiv men tar även upp återförsäljare- och kundperspektiv vilket gör det möjligt att behålla fokus på hur värdeskapande marknadsföringskommunicering mellan dessa parter ser ut samt hur de uppfattas. Det ger även en möjlighet att hantera problemformuleringen och syftet med uppsatsen på ett tydligt sätt.

3.1.2 TEORETISK STRUKTUR



FIGUR 2; UPPSATSENS GRUNDLÄGGANDE STRUKTUR

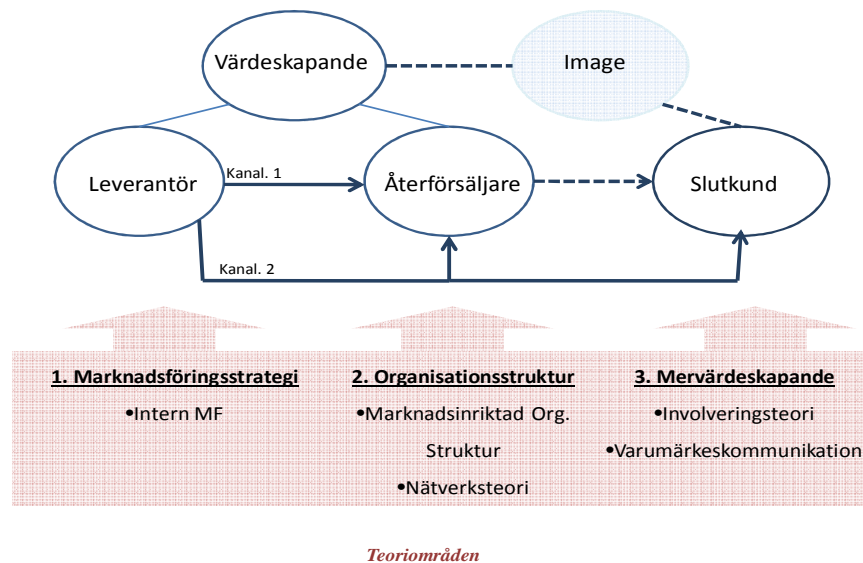
Perspektiven för undersökningen som bearbetats är framtagna utifrån de verklighetsfenomen som problembakgrunden genererat:

1. Marknadens utveckling
2. Samarbetsformer
3. Trender och tendenser

Utifrån dessa fenomen har författarna tolkat det gemensamma behovet för leverantörer, återförsäljare och slutkund som vikten av en värdeskapande process. Företagen måste kunna erbjuda mervärde för att överleva i denna verklighet samt att slutkunderna kan välja från ett större utbud och kan ställa högre krav. Detta mervärde kan skapas genom att aktörer tillsammans driver en värdeskapande process, det vill säga genomgående samverkan och

långsiktigt tänkande. Som figur 3 visar så sker det en värdeskapande process mellan leverantör och återförsäljare. Detta värdeskapande uppfattas i sin tur som en image av slutkunden. Värdeskapande är alltså det övergripande fokus vilket genomsyrat valet av teorier i denna uppsats. För att på ett strukturerat sätt angripa problemen har författarna valt att dela in de i tre olika teoriområden.

3.1.3 TEORIOMRÅDEN



FIGUR 3; TEORIOMRÅDEN OCH MARKNADSFÖRINGSKANALER

Figur 3 ämnar visa de olika marknadsföringskanaler som är aktuella inom området för undersökningen. Genom kanal 1 marknadsför leverantören endast gentemot återförsäljare och denna får i sin tur på egen hand hantera marknadsföringen till slutkund. Kanal 2, däremot, innebär marknadsföring via både återförsäljare och slutkund.

Vidare visar figur 3 de olika teoriområden författarna har valt och som kommer att ligga till grund för hur den värdeskapande kommunikationen kommer att tolkas vidare i uppsatsens analys.

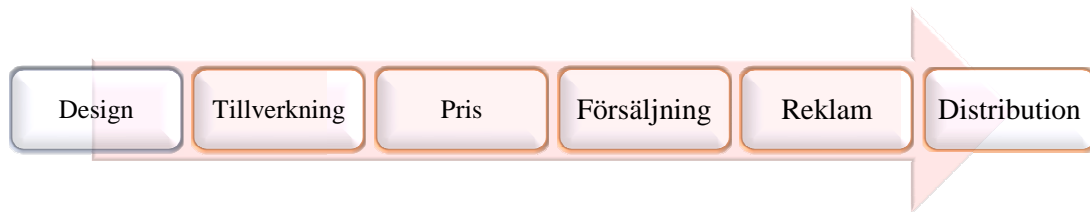
3.1.4 TEORETISKT PERSPEKTIV

De valda teoriområdena för undersökningen kommer att tolkas dels ur ett transaktionsmarknadsföringsperspektiv samt dels ur ett relationsmarknadsföringsperspektiv.

3.1.4.1 TRANSAKTIONSMARKNADSFÖRING (TM)

Michael Porters värdekedja inom traditionell marknadsföring visar hur kommunikationen mellan aktörerna i produktionssystem går sekventiellt och hur målstyrning dominerar.

Parterna i kedjan kommunicerar endast med närmaste aktör, denne får input från den föregående och ger output till den aktör som ligger efter i kedjan.⁵⁰



FIGUR 4; EGEN TOLKNING AV PORTERS VÄRDEKEDJA

Värdet på ”produkten” ökar i den takt som den löper genom aktiviteter/aktörer i kedjan. Detta är en traditionell modell som ser marknadsföring utifrån ett transaktionsperspektiv.

Kundvärdet skapas av företaget och fokus ligger på att redan producerade produkter ska ha distribuerats och levererats till kunderna. Grundläggande hjälpmedel inom traditionell marknadsföring är marknadsföringsmixens 4p-modell. Synsättet utgår ifrån en massmarknad där kunderna förblir anonyma och erbjuds ett antal konkurrerande likartade produkter som de förväntas välja mellan.⁵¹

3.1.4.2 RELATIONSMARKNADSFÖRING (RM)

Inom relationsperspektivet skapas värdet för kunden i samspel med företaget. Fokus ligger inte på produkten utan på värdeskapande processer där kunder allt eftersom upplever värde. Fokus är att underlätta, stödja och stimulera kundernas konsumtion i form av relationer och på så vis skapa ett kundvärde snarare än att leverera ett färdigt värde till kunderna. Det krävs ett samspel mellan aktörerna; leverantör och kund för att kunna skapa värde och det finns ett ömsesidigt beroende. Relationsperspektivet ser kunden som en resurs med vilken företaget/leverantören kan skapa en ”win win”-situation, en situation där båda parter får det de önskar och är i behov av.⁵²

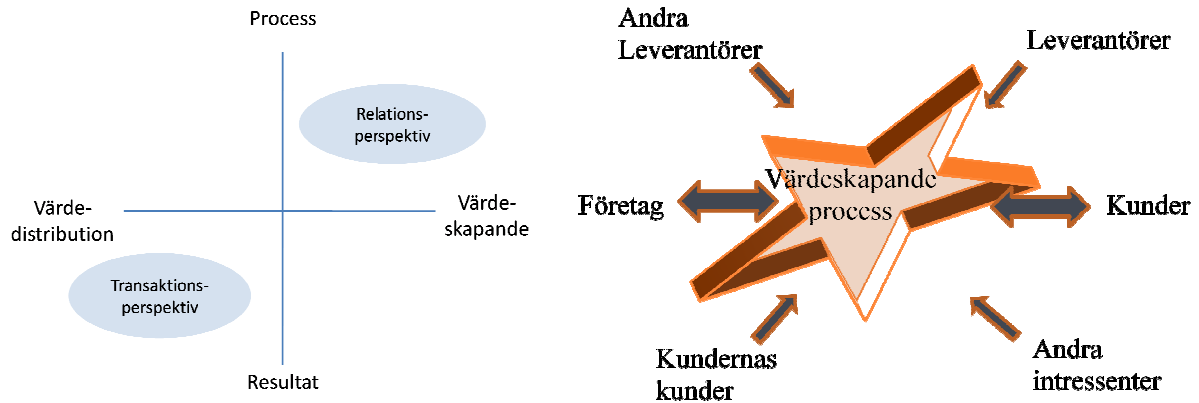
En beskrivande modell av relationsmarknadsföringsperspektivet är Normann och Ramirez värdestjärna som bygger på processtyrning där lösningar arbetas fram tillsammans med involverade parter. Aktiviteter som tidigare utfördes i sekventiell ordning sker istället i process.⁵³

⁵⁰ Normann, R. Och Ramirez, R. Den nya Affärslogiken. Sid. 56.

⁵¹ Grönroos, Christian. Service Management och Marknadsföring. Sid. 35-36.

⁵² Ibid. Sid. 36-37.

⁵³ Wikström, S. Lundkvist, A. Beckerus, Å. Det interaktiva företaget. Sid. 151



FIGUR 5; VÄRDERINGAR I RM OCH TM SAMT EGEN TOLKNING AV VÄRDESTJÄRNA

Normann och Ramirez menar att produkter för med sig kringtjänster utöver de fysiska attributen. De anser därför att man bör tänka i termen ”erbjudande” som innebär en kombination av ”produkten” och ”tjänsten”. Interaktionen mellan kund och leverantör ska hjälpa leverantören att skapa mervärde till kunden. Kunden ses som delaktig i en värdeskapande process. Slutligen anser Normann och Ramirez att relationen mellan leverantör och kund ska bestå av en tvåvägskommunikation och på så sätt ömsesidigt hjälpa varandra.⁵⁴

3.2 TEORIOMRÅDE 1- MARKNADSFÖRINGSSTRATEGI

Inom detta område vill författarna lyfta fram olika perspektiv för marknadsföringsstrategier som hanterar olika former av relationer till kunden. Författarna vill inom detta område understryka vikten av att använda rätt strategier i marknadsföringsprocessen.

3.2.1 INTERN MARKNADSFÖRING

Grönroos beskriver intern marknadsföring som en strategisk resurs: ” *Intern marknadsföring betonar att människan är en nyckelresurs i utvecklingen och underhållet av ett framgångsrikt företag.*”⁵⁵

Gummesson menar att intern marknadsföring innebär att skapa relationer mellan företagets ledning och olika avdelningar och betonar vikten av att den är dubbelriktad. Det handlar om att implementera affärsidén och förändringar som introduktion av nya produkter, nya metoder, ny teknologi etcetera hos personalen för att öka deras motivation som företagets språkrör.⁵⁶ Anställda inom ett företag utgör en intern marknad vilken företagets marknadsföringsstrategier presenteras för innan de når den externa marknaden. Om anställda

⁵⁴ Normann, R. Och Ramirez, R. Den nya Affärslogiken. Sid. 5-6

⁵⁵ Citat av Grönroos i Gummesson, Evert. Relationsmarknadsföring Från 4P till 30R. Sid. 219

⁵⁶ Gummesson, Evert. Relationsmarknadsföring Från 4P till 30R. Sid.216-217

inom företaget uppfattar de erbjudanden som är framtagna till den externa marknaden som bristfälliga eller om de anser att de inte kommer att kunna leva upp till vad som kan komma att förväntas av dem, fungerar de som mindre effektiva ”deltidsmarknadsförare”. Låg vilja att stå för företagets erbjudanden påverkar den interaktiva marknadsföringen.⁵⁷

3.2.1.1 INTERNA MARKNADSFÖRINGENS RELEVANS FÖR STUDIEN

Som författarna har varit inne på tidigare så är det den värdeskapande processen mellan leverantör och återförsäljare som lägger grunden för den image som slutkunden uppfattar. Generellt är armaturleverantörer alltså till stor del beroende av att återförsäljarna i distributionskedjan förmedlar leverantörens image till kunderna. Författarna ser därför vikten av att den interna marknadsföringen måste vara väl genomförd för att den externa marknadsföringen till slutkund ska kunna förmedlas intakt. Den interna marknadsföringen är även en mycket central del i den värdeskapande processen.

3.3 TEORIOMRÅDE 2 – ORGANISATORISK STRUKTUR

Inom detta område diskuteras teorier om betydelsen av att organisationer kommunicerar med marknaden och sitt nätverk för att uppnå värdeskapande effekter.

3.3.1 MARKNADSINRIKTAD ORGANISATIONSSTRUKTUR

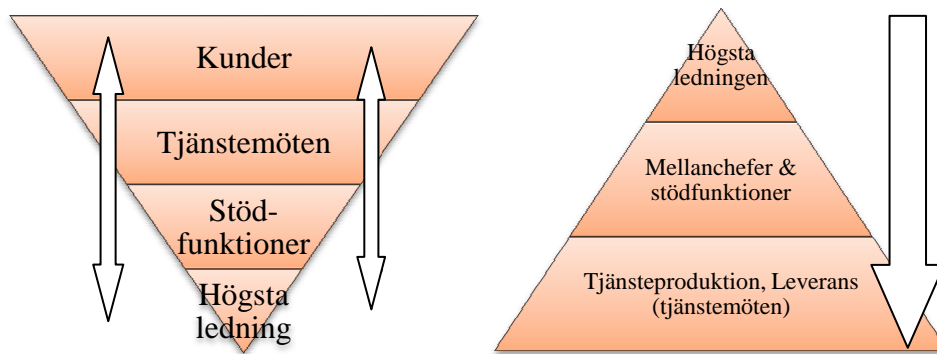
Värde för slutkunden skapas genom personal som har direkt kundkontakt. Ett stort antal hierarkiska beslutsnivåer i ett företag kan göra att besluten fattas av fel personer samt att kommunikationen och informationen blir trögrörligt och för långsam för att vara till nytta för slutkunderna.⁵⁸

I en serviceinriktad organisationsstruktur är kommunikationen genom företaget dubbelriktad och prioriteringen ligger på kunderna och kommunikationen mellan slutkund och personal som hanterar direktkommunikation mot kunderna. Resterande personal ska fungera som stöd till dessa interaktioner, till exempel kan ledningen bidra med resurser för att samspelet mellan kund och säljare ska fungera smidigt.⁵⁹

⁵⁷ Grönroos, Christian. Service Management and Marketing. Sid. 331

⁵⁸ Ibid. Sid. 337

⁵⁹ Ibid. Sid. 337



FIGUR 6; SERVICEINRIKTAD ORGANISATIONSSTRUKTUR & HIERARKISK ORGANISATIONSSTRUKTUR

3.3.1.1 ORGANISATIONSSTRUKTURENS RELEVANS FÖR UNDERSÖKNINGEN

Om varken marknaden eller kunden involveras i organisationens förändringsprocesser för värdeskapande är det omöjligt att medvetet tillfredsställa slutkunden. Författarna anser därför att det är viktigt att organisationsstrukturen formas efter dubbelriktad kommunikation med kunden. Dessutom måste alltså organisationsstrukturen vara utformad på sådant vis att värdeskapande gynnas mellan leverantör och återförsäljare.

3.3.2 NÄTVERKSPERSPEKTIV I ORGANISATIONEN

Inom nätverksteori ingår företaget i utbyttessystem där det sker investeringar i att etablera, upprätthålla, utveckla och avveckla långsiktiga utbytesrelationer.⁶⁰ Till ytan är det svårt att se alla de resurser nätverksorganisationer kan innefatta. Det beror på att den främsta resursen, förutom mätbara finansiella medel, är intellektuellt kapital. Kunder involveras i nätverket och bidrar tillsammans med andra aktörer till en värdeskapande process.⁶¹ Weick beskriver organisationer som nanorelationer där det mesta i ett företag kan ses som relations- och interaktionsvariabler som tillsammans bildar system och att det är av stor betydelse att dessa relationer inom företaget fungerar vid affärshändelser.⁶²

Nätverk blir betydligt mycket mer komplexa när man ser på marknadsföring i handeln där även grossister och detaljister ingår. Parterna är som Gummesson beskriver ”månghövdade” vilket innebär att relationerna dem emellan är många. För att kunna hantera detta nätverk krävs gemensamma begrepp, en långsiktighet och strategisk marknadsföring. Däremot blir kunskapen om nätverket en stor resurs för båda företagen.⁶³

⁶⁰ Zimmerlund, H. Johansson, U. Nätverkssynsättet, en strategisk utgångspunkt? Sid. 43

⁶¹ Gummesson, Evert. Relationsmarknadsföring Från 4P till 30R. Sid. 294

⁶² Weick citat ur Gummesson, Evert. Relationsmarknadsföring Från 4P till 30R. Sid. 296

⁶³ Gummesson, Evert. Relationsmarknadsföring Från 4P till 30R. Sid. 87

3.3.2.1 NÄTVERKSPERSPEKTIVETS RELEVANS FÖR UNDERSÖKNINGEN

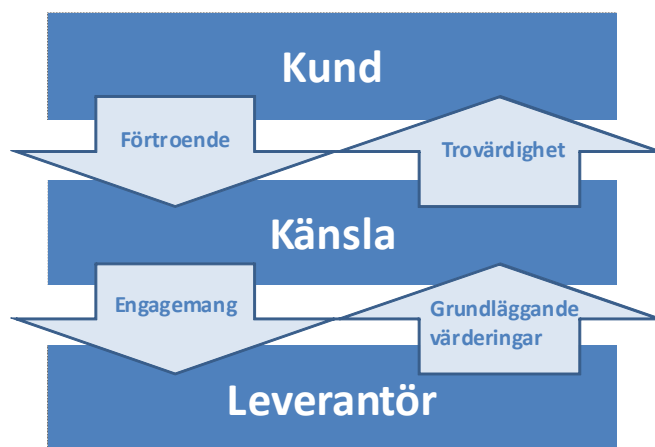
Utifrån det framtagna fenomenet *samarbetsformer* i problembakgrunden har nätverksperspektivet stor betydelse vad gäller konkurrenskraft på marknaden. I och med att marknader växer och utbud ökar blir konkurrensen mer påtaglig och företagen på marknaden måste hitta andra sätt att konkurrera. Genom att bilda nätverk av relationer kan företagen dra nytta av varandras information och kärnkunskaper. Med dessa nya konkurrenssituationer som råder bildas även nya sätt för företagen att värna om värdeskapande. Inom armaturbranschen är detta tydligt i och med att leverantörer i princip inte saluför produkterna på egen hand utan använder sig av återförsäljare. Vikten av fungerande nätverk blir då en förutsättning för att leverantörerna och återförsäljarna ska kunna agera i enad front gentemot slutkunderna.

3.4 TEORIOMRÅDE 3 – MERVÄRDESKAPANDE

Författarna vill under denna teoridel ta fram mervärde som en nödvändighet i dagens konkurrensutsatta samhälle och vikten av att se mervärde utifrån olika perspektiv för att kunna bilda en tilltalande image till företagets målgrupp. Involveringsperspektivet beskriver ett mervärde av förtroende och lojalitet som uppstår vid utbytesrelationer medan varumärkesuppbyggande skapar mervärde av image- och upplevelsefaktorer.

3.4.1 INVOLVERINGSPERSPEKTIV PÅ SLUTKUND

Involveringsstrategierna bör vara branschspecifika, att tvinga sig in i relationer är inte gynnsamt för företaget. Samhället är föränderligt vilket också innebär att människor förändras. Det som anses vara en attraktiv bransch idag kanske inte alls passar in imorgon.⁶⁴ Utbytet av känslor och kommunicerande av grundläggande värderingar är av stor vikt för att uppnå tillit i en relation. Figur 7 illustrerar hur leverantörens grundläggande värderingar skapar trovärdighet som i sin tur bildar ett förtroende och känsla av engagemang hos kunden.⁶⁵



FIGUR 7; EN DEL AV KUNDENS HJÄRTA

⁶⁴ Storbacka, Kaj. Lehtinen, Jarmo, R. CRM, Customer Relationship Management. Sid. 42

⁶⁵ Ibid. Sid. 43

För att bli ett framgångsrikt företag menar Storbacka och Lehtinen att man måste rikta in sig på annat än bara kundens plånbok, man måste även vinna deras hjärta och tankar. Desto starkare positiva känslor som ömsesidigt bildas desto starkare blir relationen vilket i sin tur genererar ett lojalt förhållande. Alla intryck som påverkar kundens sinnen kan vara anledningen till varför han/hon beslutar sig för att göra ett köp. Positiva känslor genererar en trygghet i att företaget är pålitligt och kunden känner att han/hon kan lita på företaget och relationen.⁶⁶

Desto mer tankar ett företag väcker hos kunden vid ett köpbeslut desto större chans är det att kunden väljer deras produkter. Kunden rättfärdigar sedan sitt beslut för sig själv med hjälp av rationella anledningar som till exempel att de har kunskap om företaget och information om dess kompetens. Det är därför viktigt för företag att definiera sin kompetens och hur de kan bidra till värdeskapande i kundens aspekt. Desto mer mervärde en kund upplever desto bättre blir relationen dem emellan. Kunder som involveras i planering av relationsprocesser och som delar med sig av information ökar relationens betydelse.⁶⁷

3.4.1.1 HÖG- OCH LÅGINVOLVERADE KUNDER

En kund som har låg varumärkeslojalitet och som inte tänker sig för när han eller hon gör ett köpbeslut är en låginvolverad kund. Oftast kan det handla om köpbeslut kring dagligvaror och lågkostnadsprodukter. En höginvolverad kund väcker känslor till produkten och är involverad på ett mer personligt plan. Kotler menar att om kunden en gång varit låginvolverad kan det vara svårt att få denne att ändra sina tankebanor. Det är därför viktigt att uppmärksamma och ta del av kundernas uppfattningar för att kunna rättfärdiga sitt varumärke. En kund med en positiv association till ett varumärke leder till flergångsköp.⁶⁸

3.4.1.2 INVOLVERINGSPERSPEKTIVETS RELEVANS FÖR UNDERSÖKNINGEN

Fenomenet i problembakgrunden belyser nya samarbetsformer. Dessa bildar nätverk som bygger på att aktörer involveras och bildar relationer till varandra. Inom armaturbranschen blir kunderna allt mer höginvolverade, deras krav på produkterna ökar och de förväntar sig mervärden. För att leverantörerna ska kunna tillgodose dessa förväntningar måste de

⁶⁶ Storbacka, Kaj. Lehtinen, Jarmo, R. CRM, Customer Relationship Management. Sid. 38-42

⁶⁷ Ibid. Sid. 47-49

⁶⁸ Kotler, Philip. Keller, Kevin Lane. Marketing Management. Sid. 200

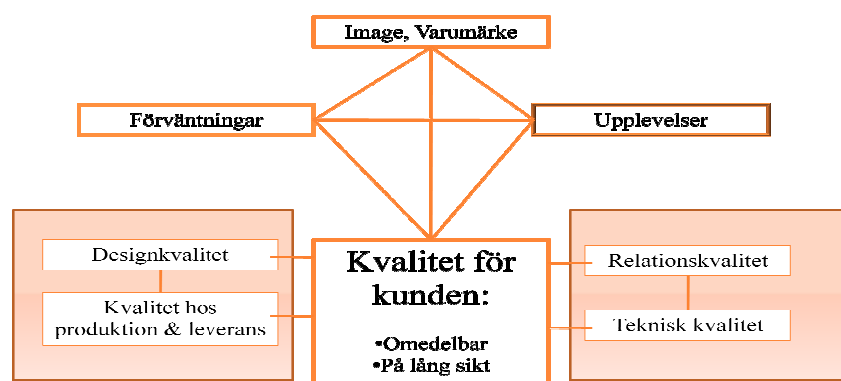
involvera kunderna i produktionsprocessen och bilda långsiktiga relationer. Leverantörerna får i sin tur en situation där de får och behåller lojala och motiverade kunder.

3.4.2 VARUMÄRKESKOMMUNIKATION

Varumärket är företagets identitet utåt och det ska hålla vi sidan om trender och konjunkturer. Vid högkonjunktur kan företag lätt ”flyta med strömmen” och sälja det som produceras. Design och produktutveckling läggs mindre fokus på eftersom produkterna som tillverkas säljs ändå. När konjunkturen dalar kan konkurrensen bli förödande om man som företag inte har en identitet som sticker ut och särskiljer sig på marknaden. När vissa konsumenter i en lågkonjunktur gör färre men mer genomtänka inköp är sannolikheten stor att man väljer det företag vars varumärke man känner till och kan identifiera sig med.⁶⁹

3.4.2.1 IMAGE

Gummesson menar att image avser kundernas uppfattning av företaget och att varumärket är den uppfattningen kunden har om produkten i sina tankar. Han påvisar att kundernas uppfattning av företagets totala kvalitet påverkar företagets image och hur kunderna upplever varumärket.⁷⁰ Detta visas i figur 8.



FIGUR 8; GUMMESSONS 4Q-MODELL FÖR KVALITETSERBJUDANDEN

Kunderna tar kontinuerligt in budskap under tiden som ett varumärke skapas vilket utgör företagets image. Det vill säga att kunderna formar en image i sina tankar. Grönroos menar att om man involverar kunden i utvecklandet av varumärket finns det ingen anledning att skilja på begreppen *varumärke* och *varumärkesimage* eftersom de är synonyma och handlar om hur kunden upplever varumärket under utvecklingen i sina tankar.”Om någon bygger ett varumärke så är det kunden”.⁷¹

⁶⁹ Melin, Bo. ”Hur stort visuellt kapital har ditt varumärke?”, *Brandmanager*, nr 4/2008. Sid. 8

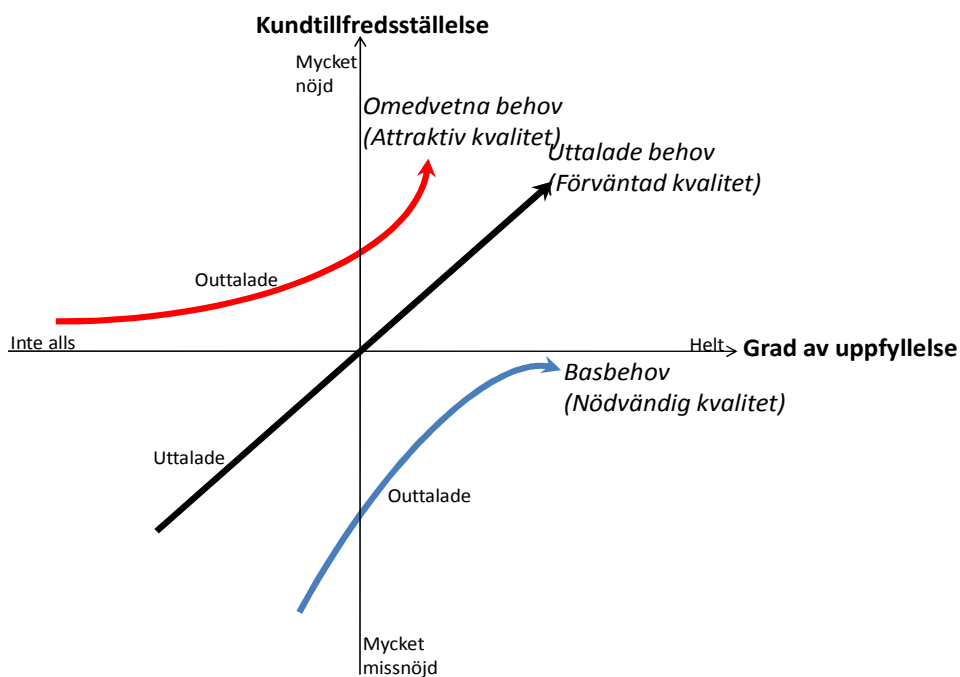
⁷⁰ Grönroos, Christian. *Service Management och Marknadsföring*. Sid. 84

⁷¹ *Ibid.* Sid. 317-318

3.4.2.2 KVALITET OCH FÖRVÄNTNINGAR

Om ett företag lyckas kommunicera sitt varumärke eller inte beror på huruvida de lyckas identifiera och bemöta de föreställningar kunderna har på kvalitet, oavsett om dessa är medvetna eller inte.

Enligt Kanomodellen finns det tre typer av behov; basbehov, uttalade behov och outtalade behov. Basbehoven är de behov som kunderna förväntar sig ska bli tillfredsställda av en viss typ av produkter. Enligt modellen är basbehoven så självklara för kunderna att det inte är möjligt att tillfråga dem angående vilka behoven är. Kunderna är medvetna om dem på ett undermedvetet plan vilket betyder att de blir missnöjda om de inte tillgodoses. Uttalade behov är de mervärden eller funktioner hos en produkt som gör att kunderna värderar just de produkterna som bättre än konkurrerande alternativ. De outtalade behoven är de behov som kunderna inte kan sätta ord på men som ger dem en högre tillfredsställelse.⁷²



FIGUR 9; KANOMODELLEN

Grönroos pratar om förväntningar och hur företag ska förstå hur kvalitet uppfattas i en relation. Han menar att företagen ska vara medvetna om att kunder i regel inte förväntar sig samma kvalitet genom hela relationens livslängd.

⁷² Bergman, Bo Klefsjö, Bengt. Kvalitet från behov till användning

Han urskiljer tre olika slags förväntningar; *oklara förväntningar*, *uttalade förväntningar* och *underförstådda förväntningar*.⁷³

Dessa resonemang om olika typer av kvalitet och förväntningar behandlar egentligen samma område men med olika uttryck. Gemensamt har de i alla fall att företagen är beroende av att ha detta i åtanke för att de värdeskapande processerna ska ha positiv effekt. Om ett företag inte uppfyller kundernas uttalade eller outtalade förväntningar på kvaliteten kommer inte heller värdeskapande ha någon verkan.

3.4.2.4 VARUMÄRKESKOMMUNIKATIONENS RELEVANS FÖR UNDERSÖKNINGEN

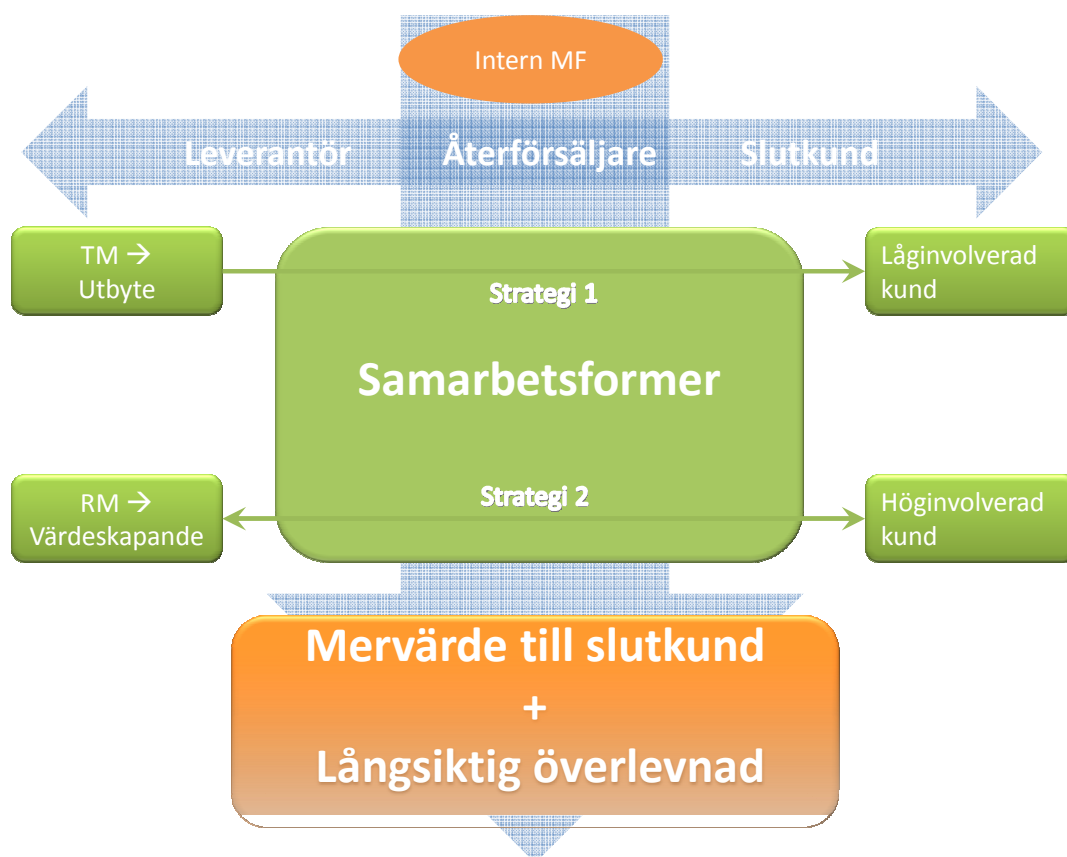
Författarna vill med detta perspektiv betona vikten av att leverantörer använder sig av varumärkesarkitektur snarare än att se varumärket som en separat del av företaget. Företagen försöker kommunicera det de vill att kunden ska uppfatta genom olika sorters varumärkeskontakter som bildar relationer. Varumärkeskontakter som uppstår mellan parterna måste därför återspegla företagets affärsidé vilket kunden uppfattar som image. Företagen är dessutom medvetna om kundernas förväntningar och vad de vill uppnå med de produkter som erbjuds. Genom att vara väl insatt i vad som efterfrågas och lyckas tyda vad kunderna undermedvetet efterfrågar får man som företag en enorm konkurrensfördel samt att kunderna upplever ett positivt värdeskapande då deras behov tillgodoses innan de själva är medvetna om dem.

3.5 TEORETISK SYNTES

Problemfrågeställningen som lägger grund för denna undersökning är; *Vilka värdeskapande samarbetsformer är viktiga för långsiktig överlevnad för armaturleverantörer?* Utifrån denna frågeställning, i kombination med de teoretiska diskussionerna ovan, kommer den teoretiska syntesen att beskriva de strategier som är viktiga för att en armaturleverantör ska kunna uppnå gynnsamma värdeskapande samarbetsformer för långsiktig överlevnad.

I problemdiskussionen konstateras att det är en *föränderlig marknad* med nya konkurrenssituationer. Detta gör att företag, mer eller mindre, tvingas anta nya typer av *samarbetsformer* för att överleva i konkurrensen. Samtidigt präglas denna föränderliga marknad av ett stort utbud av likvärdiga varor som bildar ett *behov av mervärde* hos kunden. Företagen måste alltså söka alternativa vägar för att säkerställa en *långsiktig överlevnad*.

⁷³ Grönroos, Christian. Service Management och Marknadsföring. Sid. 306-309



FIGUR 10; TEORETISK SYNTES

Den teoretiska syntesen beskriver hur den *marknadsinriktade organisationsstrukturen* ser ut mellan leverantör, återförsäljare och slutkund. Nya förutsättningar gör att *nya samarbetsformer* tar form och samarbete i *nätverk* skapas. För att dessa nätverk ska vara lyckade krävs det att alla inblandade parter *involveras* och är delaktiga. Mellan leverantörerna och återförsäljarna sker det *intern marknadsföring* vilket ska garantera pålitlig extern marknadsföring gentemot slutkund. Leverantörens grundläggande värderingar ska genomsyra detta och skapa trovärdighet som i sin tur bildar ett förtroende och känsla av engagemang hos kunden.

Företagen kan antingen välja *strategi 1* som gäller när det förekommer en mer generell efterfrågan. Inom denna strategi tillämpar man traditionell *transaktionsmarknadsföring* med *utbyte* i form av varor mot pengar. Inom detta är det oftast en hierarkisk struktur med, i huvudsak, målstyrning. Inom denna strategi sker det alltså ingen kommunikation mellan företag och slutkund, det är alltså *enkelriktad kommunikation* som gäller. Slutkunderna förblir därmed *låginvolverade kunder*.

Det andra alternativet är *strategi 2* som, till skillnad från strategi 1, tillämpas när det är en specifik efterfrågan. Inom denna strategi ligger fokus på *relationsmarknadsföring* där

värdeskapande sker mellan företag och slutkunder genom *involvering i nätverk*. Här är det mer av en platt struktur där det är processtyrning och det förekommer en *dubbelriktad kommunikation* mellan företag och slutkund. Slutkunderna är i detta fall *höginvolverade kunder*.

Samma företag kan välja att tillämpa både strategi 1 och 2 samtidigt. Till exempel kan en del av företagets sortiment vara av typen att det är en generell efterfrågan på de produkterna och att företagen då tillämpar strategi 1 för detta. Sen kan de ha en resterande del av sortimentet som det är en specifik efterfrågan på, i de fallen passar strategi 2 bättre. Dessutom kan företagen tillämpa både strategi 1 och 2 på samma produkt men inte vid samma tidpunkt. Beroende på var i produktcykeln produkten befinner sig är det olika passande att använda de respektive strategierna.

Löpande i denna värdeskapande process sker det en *varumärkeskommunikation* där företaget i relation tillsammans med kunden bygger varumärket. Företaget använder sig av varumärkesarkitektur där varumärke och företag inte särskiljs. De kommunicerar det de vill att kunderna ska uppfatta, kundernas uppfattning av detta blir således företagets *image*. Inom ramarna för denna varumärkeskommunikation är även företaget ytterst medvetna om kundernas förväntningar på produkterna. De är medvetna om vilka uttalade eller outtalade *kvalitetsförväntningar* som finns och de kan därför även tillgodose behov innan kunderna ens är medvetna om att de existerar. Kunderna upplever vidare detta som att företaget hyser ett stort engagemang för sina kunder, samt att det sker ett positivt värdeskapande.

Genom att tillämpa dessa strategier på passande vis erhåller företagen mervärden att erbjuda kunderna som leder till långsiktig överlevnad.

3.6 TEORETISK REFERENSRAM

I den teoretiska referensramen ämnar författarna att ställa undersökningens syfte i relation till teorin. Undersökningens syfte är att: *undersöka, analysera och utvärdera eventuella skillnader mellan olika samarbetsformer som existerar mellan armaturleverantörer och återförsäljare. Dessa samarbetsformer ska sättas i relation till om leverantörerna kommunicerar med slutkund eller inte. Vidare är syftet att undersöka huruvida leverantörernas interna värderingar når fram till slutkund eller inte. Slutligen ämnar författarna mäta hur dessa olika tillvägagångssätt och marknadsföringsstrategier påverkar armaturleverantörernas långsiktiga överlevnad.*

Med utgångspunkt i de teoriområden som tagits fram av författarna i den teoretiska genomgången har faktorer enligt *figur 11* sammanställts. Faktorerna har dessutom bestämts utifrån den teoretiska syntes som redovisats tidigare i undersökningen. Den teoretiska syntesen är framtagen för att omfatta alla de teorier som författarna valt att räkna som relevanta för studiens syfte. I och med detta omfattar den teoretiska referensramen både de valda teorierna samt den teoretiska syntesen.

Teoriområde	Teori	Faktor	Variabel	Målvariabel
Marknadsföringsstrategi	- Intern marknadsföring	Kommunikation	1) Enkelriktad 2) Dubbelriktad	
Organisatorisk struktur	- Marknadsinriktad organisationsstruktur – Nätverk	Samverkan	3) Värdekedja 4) Värdestjärna	Värdeskapande samarbetsformer för långsiktig överlevnad
Mervärdeskapande	-Involveringsperspektiv på slutkund – Varumärkes-kommunikation	Mervärde	5)Låg involvering 6)Hög involvering	

FIGUR 11; TEORETISK REFERENSRAM

Dessa faktorer har sedan gjorts mätbara genom angivna variabler. Genomgång av variabelernas innebörd och betydelse framgår av fortsatt resonemang i detta avsnitt.

3.6.1 FAKTORER OCH VARIABLER

3.6.1.1 FAKTOR 1: KOMMUNIKATION

Variabel 1: Enkelriktad kommunikation:

Enkelriktad kommunikation innebär att leverantören inte tar del av information från varken återförsäljare eller slutkund. Inom organisationen innebär det ofta att det är toppstyrt, det vill säga där endast en liten del av företaget får delta i beslutsfattande. Det förekommer ingen samordnad intern marknadsföring mellan leverantör och återförsäljare gentemot slutkund. Vilket beror på att det finns en avsaknad av tydliga grundläggande värderingar som genomsyrar det dagliga arbetet inom företaget. Vid en generell efterfrågan kan enkelriktad kommunikation vara lämpad eftersom det ger en snabbare beslutsprocess.

Variabel 2: Dubbelriktad kommunikation:

Dubbelriktad kommunikation innebär att det sker en interaktion mellan leverantör, återförsäljare samt slutkund. Organisationen är mer av ”platt” art och inom organisationen är det ofta processtyrt där beslut fattas under mer gemensamma former. Leverantör och återförsäljare för en dialog vilket möjliggör att de kan hålla en gemensam ståndpunkt i bemötandet till slutkund. Detta bestående av intern marknadsföring som genomsyras av leverantörens grundläggande värderingar. Med dubbelriktad kommunikation blir det även möjligt för leverantören att uppmärksamma slutkundernas åsikter och förväntningar. De lär känna kunden bättre och kan erbjuda produkter och mervärden som kunderna verkligen vill ha.

3.6.1.2 FAKTOR 2: SAMVERKAN

Variabel 3: Värdekedja

Värdekedja innebär att värdeskapande mellan inblandade aktörer i produktionssystemet sker sekventiellt med målstyrning som dominerande form. Parterna kommunicerar endast med närmaste aktör, de får input från föregående part och ger output till den aktör som ligger närmast efter i kedjan. Som nämns ovan kan enkelriktad kommunikation vara mest lämpligt vid en generell efterfrågan, detsamma gäller för värdekedjan. Ibland kan arbetsgången mellan leverantör, återförsäljare och slutkund behöva ske snabbare.

Variabel 4: Värdestjärna

Värdestjärna innebär att värdeskapande sker i process med ett samspel mellan alla parter. Med andra ord utförs alla aktiviteter, som inom värdekedjan sker sekventiellt, nu genom processtyrning. Vid en mer specifik efterfrågan är detta att föredra då slutkundens inflytande kan vara avgörande ur konkurrenssynpunkt.

3.6.1.3 FAKTOR 3: MERVÄRDE

Variabel 5: Låg involvering

En låginvolverad kund har liten varumärkeslojalitet. De värderar inte köpbeslutet särskilt högt och är endast intresserade av allmän information och de är priskänsliga. Detta är förekommande med en generell efterfrågan, till exempel när återförsäljarna väljer att köpa in de produkter som ger dem största möjliga ekonomiska förtjänst.

Variabel 6: Hög involvering

En höginvolverad kund har, tvärtemot från en låginvolverad kund, stor varumärkeslojalitet. De värderar köpbeslutet högt och de tar, med intresse, reda på mycket information innan. De är inte lika priskänsliga utan de värderar andra egenskaper högre. Höginvolverade kunder förekommer mest i samband med specifik efterfrågan, till exempel att återförsäljarna väljer att köpa produkter från en leverantör upprepade gånger trots att denne kanske inte är billigast. Det kan då vara så att återförsäljaren värderar relationen mellan parterna högre än priset, kanske att relationen medför vissa fördelar som till exempel att leverantören kan leverera med kort varsel.

3.6.2 FRÅGOR TILL DE KVALITATIVA INTERVJUERNA

Följande frågor med syfte att påvisa de valda variablerna ställer författarna till utvalda informanter, dock kommer de frågorna att vara av något mer utvecklad art än de nedan. Fullständiga frågor med tillhörande följdfrågor återfinns i *Bilaga 1* och *2*.

1. Hur ser organisationsstrukturen ut?

Avser att ge svar på hur förutsättningarna för intern marknadsföring ser ut inom de valda företagen. Dessutom ämnar författarna med denna fråga ta reda på huruvida företagen har en organisation som gynnar interaktion eller inte, det vill säga om organisationsstrukturen är av platt karaktär eller hierarki.

2. Hur kommer en produkt fram, från idé till färdig produkt?

Avser att ge svar på hur stort inflytande de olika parterna, leverantör, återförsäljare och slutkund, har i denna process.

3. Hur saluför ni era produkter?

Avser att ge svar på om flera olika kanaler för försäljning väljs och varför.

4. Hur hanterar ni åsikter och idéer från återförsäljare/slutkund?

Avser att ge svar på om det sker en dubbelriktad kommunikation eller inte och hur involverade inblandade parter egentligen är.

5. Sker det någon kommunikation med återförsäljare/slutkund?

Avser även denna fråga att ge svar på om det sker någon dubbelriktad kommunikation med slutkund eller inte. Frågan avser även att ge svar på om företagen lägger vikt i att ta reda på kundernas förväntningar.

6. Kan ni beskriva företagets grundläggande värderingar?

Avser att ge svar på vilken profil de valda företagen ämnar förmedla till kunderna. Detta ska sedan ställas i relation till hur kunderna uppfattar företagen, det vill säga om det finns något samband mellan vad företagen vill förmedla och vad kunderna verkligen uppfattar. Frågan syftar även till att ge svar på hur denna profil genomsyrar företagen och förmedlas till all personal.

7. Erbjuder ni några mervärden till era kunder?

Avser att ge svar på huruvida företagen tycker att det är viktigt med värdeskapande eller inte.

8. Utför ni några marknadsundersökningar?

Avser att ge svar på om företagen värdesätter vikten av att lära känna kunden, veta vad de förväntar sig och önskar.

3.6.3 FRÅGOR TILL DEN KVANTITATIVA ENKÄTEN

1. Ungefär hur många nya belysningsarmaturer (lampor för hemmabruk) köper ni per år?

Avser att ge svar på om slutkunderna värderar armaturer som en sällanköpsvara eller inte.

2. Känner ni till några varumärken för armaturer?

Avser att visa om och i vilken grad det finns kännedom av specifika armaturvarumärken bland slutkunder.

3. Har ni det senaste året lagt märke till någon reklam för armaturer och sådana fall för vilket varumärke?

Avser att användas för att se om leverantörens kommunikation till slutkund når fram eller inte.

4. Vart vänder ni er när ni ska handla en ny armatur?

Avser att svara på hur slutkundernas inställning till fackhandeln ser ut.

5. Ringa in de varumärken för armaturer som ni känner till?

Avser att, precis som fråga 2, besvara om och i vilken grad det finns varumärkeskännedom bland slutkunder. Denna fråga avser även att besvara om slutkunden känner till armaturleverantörernas logotyper samt om de associerar givna varumärken med armaturer eller inte.

6. Vad är avgörande när ni ska köpa en armatur?

Avser att svara på var slutkundens fokus ligger vid ett köp.

3.6.4 HYPOTES

Den teoretiska referensramen avslutas med författarnas förväntade uppfattning om hur svaret på problemformuleringen för undersökningen lyder; *Om det finns en värdeskapande relation mellan leverantör och återförsäljare så uppfattas denna av slutkunden.*

För att säkerställa det resultat som erhålls genom kvalitativa intervjuer med leverantörer och återförsäljare utförs även en kvantitativ enkätundersökning. Författarna använder hypotesprövning för att se hur starkt sambandet är.

H₀: Det föreligger inget samband mellan varumärkeskänning bland konsumenter och leverantörens samarbetsform.

H₁: Det föreligger samband mellan varumärkeskänning bland konsumenter och leverantörens samarbetsform.

4. ARMATURBRANSCHEN

4.1 ALLMÄNT OM ARMATURBRANSCHEN

Med armaturbranschen menar författarna i huvudsak de aktörer som utbyter varor och tjänster inom produktgruppen armaturer för hemmabruk.

De företag som har förberett sig för nedåtsvängningar i konjunkturen under ”goda tider” är de företag som kommer att klara dessa pendlingar bäst. Detta skriver Per Granqvist som är ordförande i branschtidningen *Hemljus* som trycks varje månad.⁷⁴

Belysningsbranschen är en marknad där priset har blivit en stor konkurrensfaktor och för att sticka ut på annat sätt krävs formgivning, produktutveckling och design. Även service och god logistik kan de flesta nå utan allt för stora ansträngningar skriver Göran Tjäder, redaktör på tidningen *Hemljus*. Han skriver fortsatt att företag i framtiden kommer att byta ägare och ingå i allianser men att Herstals köp av Belid är i omstruktureringsstorlek något som lär dröja innan det sker igen inom det svenska leverantörsledet.

Fackhandeln, som belysningsbranschen till stor del består av, har sin styrka i att vara experter på vad som önskas av konsumenterna och säljs mest just i det området butiken ligger i. Trots detta har man upptäckt att samverkan med andra fackhandlare har gett en möjlighet att få stöd, nya idéer och tillsammans uppnå produktutveckling med leverantörerna utan krav på motprestation. Samverkansgruppen som blir den största inom hemljusmarknaden ska anta namnet *Belysningsfackhandeln* och erbjuda medlemmarna utbyte av erfarenheter och stöd utan att för den sakens skull samarbeta kring inköp eller marknadsföring, som fortfarande anses vara viktigt att sköta på egen hand.⁷⁵

Branschens höjdpunkt i Sverige är *Northern Light Fair* som hålls årligen i Stockholm. Här träffas branschfolk och leverantörer visar upp nyheter från deras sortiment, byter erfarenheter och säljer in produkterna hos återförsäljarna. Mässan har även utmärkelser i form av *Årets ljusa butik* och *Markslöjd Light Prize*. Den butiken i Sverige som har bäst exponering av varorna, bäst service till kunden och gott ekonomiskt utfall vinner utmärkelsen *Årets ljusa Butik*. *Markslöjd Light Prize* är en årlig designtävling där designstudenter får tävla i formgivning av armaturer.⁷⁶

⁷⁴ ”Än så går den upp...”, *Hemljus*, nr 3/2008. Sid. 3

⁷⁵ ”Belysningsfackhandlarna- en ny samverkansgrupp”, *Hemljus*, nr 3/2008. Sid. 13

⁷⁶ ”Årets höjdpunkt”, *Hemljus*, nr 1/2008. Sid. 3

Varumärken är ingenting som kännetecknar armaturbranschen vidare mycket och fackhandelsbutikerna har generellt ingen strategi på att exponera varumärkena eller att profilera sig. I och med den yngre generationen som ser det självklart att åka till IKEA för att handla ny belysning kan detta leda till fackhandelns undergång. Det vill säga att om det inte sker någon förändring kring profilering, struktur, exponering och förstärkning av varumärken kommer fackhandeln inte ha någon chans mot de stora varuhusen som IKEA som kan pressa priserna oerhört lågt och samtidigt följa modet.⁷⁷

4.2 PRESENTATION AV VALDA ARMATURLEVERANTÖRER

4.2.1 LEVERANTÖR A

Leverantör A bildades 1974 av en man som än idag sitter på VD-posten för bolaget. Ägare har dock skiftat under årens lopp, idag är det en annan armaturleverantör som står som ägare. Leverantör A är tillverkare och leverantör för armaturer för hem och offentlig miljö. Produktionen sker i den egna fabriken i ett litet samhälle på västkusten. Leverantör A är en av huvudleverantörerna till nästan, undantagslöst, alla svenska armaturfackhandlare. De har även, till stor del tack vare synergieffekter genom uppköpet av den andra armaturleverantören, kunnat inleda en betydande export. Hos Leverantör A arbetar idag cirka 160 personer.⁷⁸

På hemsidan beskriver de sig själva så här:

”Med kunskap och erfarenhet, utmanar vi ständigt oss själva för att överträffa våra kunders förväntningar, och hålla den höga kvalité vårt varumärke står för.”⁷⁹

4.2.2 LEVERANTÖR B

Leverantör B är ett företag som ingår i en större koncern och är ett av norra Europas ledande armaturföretag. Den huvudsakliga inriktningen är att utveckla, tillverka och sälja belysning för hemmabruk och offentlig miljö. Företaget har valda delar i Sverige, men produktionen sker i Kina. Leverantör B finns i 13 länder och har cirka 200 stycken anställda. Även två andra leverantörer, en med inriktning på inredningsbelysning och en med inriktning på offentlig belysning ingår i koncernen.

⁷⁷ ”Tydlighet och struktur - skall ge Elkedjan ny profil”, Hemljus, nr 1/2008. Sid. 12-13

⁷⁸ ”Herstal köper Belid – fortsatt växande produktion i Varberg” Hemljus, nr3/2008. Sid. 6-7

⁷⁹ <http://www.belid.se>

Vid produktutvecklingen läggs stor vikt på kvalitet och design, dessa i kombination anser Leverantör B själv är anledningen till att många av deras produkter har blivit klassiker. Det tar cirka ett år för produkterna att bli utvecklade från idé till färdig armatur. Denna relativt långa tid beror just på de omfattande kvalitets- och designsatsningarna. Leverantör B är även det företag som står bakom en designtävling som riktar sig till studenter i Norden med syfte att låta studenter designa en armatur utifrån ett givet tema. Med detta vill man uppmuntra studenter att vilja arbeta vidare med belysningsdesign.⁸⁰

4.3 PRESENTATION AV VALDA ÅTERFÖRSÄLJARE

4.3.1 ÅTERFÖRSÄLJARE A

Återförsäljare A har sammanlagt fyra stycken butiker, två stycken i Stockholms innerstad och två stycken utanför. De saluför ett stort antal varumärken, många av de mer välkända.

Återförsäljare A ägs av fyra personer. De som besöker företagets hemsida får information om att de har totalt fyra stycken butiker i Stockholm. Alla fyra butikerna har namnet

Återförsäljare A men egentligen är de endast butikerna i Stockholms innerstad som ingår.

Anledningen till att de andra två butikerna har tillkommit är för att de har inlett ett samarbete med ägaren till två butiker utanför tullarna till Stockholm. Denna ägare var även han som tog initiativet till ett samarbete efter att ha identifierat svårigheterna att marknadsföra sig i den tuffa konkurrensen i Stockholm. Han vill noga understryka att detta inte är någon ny kedjebildning utan endast en marknadsföringsstrategi.⁸¹

4.3.2 ÅTERFÖRSÄLJARE B

Återförsäljare B har funnits sedan 1966 och omfattar idag 150 butiker, varav ca 75 stycken saluför belysningsartiklar, med 1 400 anställda elektriker i samverkan. De saluför främst vitvaror, hem-el och belysning med produkter från de mest välkända varumärkena.

Huvudkontoret finns beläget i Småland och det egna centrallagret ligger vägg i vägg.

Återförsäljare B är mycket för att erbjuda service till sina kunder. Leveranser ska ske snabbt, de som vill får hjälp med installationer och de har även en egen verkstad för utförande av serviceuppdrag och liknande.⁸²

⁸⁰ <http://www.markslojd.se>

⁸¹ "Ljushuset – marknadsför sig tillsammans" Hemljus, nr3/2008. Sid. 12

<http://www.ljushuset.se>

⁸² <http://www.elkedjan.se>

Återförsäljare B har på senaste tiden börjat arbeta på en strategi inom medlemsbutikerna för att råda bot på problemet inom armaturbranschen att se produkterna. Genom att tydligt visa hur skyltning och butiksexponering ska gå till vill de råda bot på problemet. Cirka 50 stycken av medlemsbutikerna med armaturer har valt att delta i denna satsning. De kommer då även att få hjälp med viss rekvisita för att efterleva riktlinjerna. Kedjans produktchef säger att syftet är att lyfta fram produkterna bättre men även att kunna visa upp lite interiörkänsla i butikerna och visa att de "har koll" på vad som händer.⁸³

4.3.3 ÅTERFÖRSÄLJARE C

Återförsäljare C startades 1918 på Biblioteksgatan i Stockholm. Numera, sedan 1954, ligger butiken fortfarande i Stockholms innerstad men på en annan adress.

Det är ett familjeägt företag som vill behålla sin frihet att själva kunna bestämma sitt produktsortiment. Målet är att kunna erbjuda sina kunder hög kvalitet från välkända tillverkare.

⁸³ "Nya grepp med skyltningen gör Elkedjan mer spännande" Hemljus, nr4/2008. Sid. 13

5. EMPIRI

5.1 REDOVISNING AV INTERVJUER

5.1.1 INFORMANT 1 (MANLIG), VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR LEVERANTÖR A

Intervjun med verkställande direktör för Leverantör A, Informant 1, inleds med frågan om hur organisationsstrukturen för Leverantör A ser ut. Han svarar att organisationen är uppdelad i olika områden med chefer för respektive avdelning och förklarar att dessa samarbetar, annars skulle det inte fungera. Vidare säger han att några av de olika avdelningarna består av marknad, konstruktion och produktutveckling där respektive avdelning leds av olika chefsposter. Sedan nämner han att det finns ytterligare en avdelning som är VD, där han syftar på sig själv.

Produkter arbetas fram av tre egna designers som ansvarar för utformningen av produktsortimentet. De tar in inspiration själva eller så ritas de produkter på uppdrag från produktionschefen. Informant 1 jämför denna process med Volvo och förklarar att produktchefen kan beställa en viss produkt som designerna ska rita, precis som Volvo där de ska rita en bil. Med detta förklarar han vidare att de besitter specialkunskaper inom företaget och känner därför till det bästa sättet för framtagningen av produkter.

Leverantör A säljer sina produkter som grossister och vänder sig aldrig direkt till konsumenten. Informant 1 berättar att de tillverkar sina produkter i Sverige med egen fabrik och att det inte finns många svensktillverkande armaturföretag i Sverige idag. Han tillägger även att Leverantör B, som är en av de största konkurrenterna till Leverantör A, har all produktion i Kina och menar att de är helt olika företag på grund av den skilda kvaliteten.

Leverantör A har ett utvalt kundsegment bestående av el-fackhandel samt möbel- och inredningsföretag som fungerar som återförsäljare av deras produkter. Informant 1 säger att de inte jobbar med varuhus eftersom dessa inte är intresserade av att köpa saker där arbetskraften kostar mer än fem kr/timme, vilket han menar är detsamma som lågprisprodukter med sämre kvalitet. Vidare säger han att eftersom Leverantör A tillverkar produkterna i Sverige måste de hitta återförsäljare som är beredda att betala efter det.

Inom Norden har Leverantör A 11 stycken säljare som reser inom utvalda distrikt och besöker de butiker som säljer deras produkter. Säljarna kontrollerar att produkterna exponeras på ett bra sätt, bortsett från detta har återförsäljarna stor frihet vad gäller skyltning och exponering.

Han nämner dock att det finns montrar och dylikt att tillgå för de som är intresserade. Marknadsföring mot slutkund svarar Informant 1 att det utförs av återförsäljarna men att Leverantör A ekonomiskt stödjer med 12 miljoner kronor/år. Det är pengar som läggs i en pott som återförsäljare får ta del av för att utföra marknadsföring på egen hand. Leverantör A styr inte över hur detta genomförs överhuvudtaget.

Kommunicering eller feedback om försäljning mellan Leverantör A och återförsäljarna sköts oftast av säljarna och butiksansvarig. Leverantör A har även en servicetelefon som återförsäljare kan ringa till vid behov. Kommunikering med konsumenter går endast via återförsäljarna som ibland kan vidarebefordra konsumenternas åsikter till säljarna men detta är ingenting som Leverantör A dokumenterar.

Företagets grundläggande värderingar upprätthålls genom att personalen följer ett kvalitetssystem som alla anställda måste ta del av enligt Informant 1.

Marknadsundersökningar menar Informant 1 inte har någon större betydelse och det utförs därför inte några. Han förklarar att de besitter den bästa kunskapen själva och att de är mest erfarna och kompetenta. Om de inte kan klara den delen själva så är det ingen idé att fortsätta menar han samt att konsulter för detta är onödigt just därför att de själva inom företaget besitter all nödvändig kunskap inom armaturer. Vidare ställer han motfrågan: ”Varför betala andra när det finns egen personal som får lön för att arbeta?”

5.1.2 INFORMANT 2 (MANLIG), PRODUKTIONSANSVARIG LEVERANTÖR A

Informant 2 arbetar som produktionsansvarig på den egna fabrik hos Leverantör A och intervjun med honom inleds med att fråga om hur organisationsstrukturen ser ut. Han svarar att det från början var ett familjeföretag vilket har bidragit till att alla känner alla.

Leverantör A arbetar med tre egna designers som arbetar fram produktsortimentet. Inspirationen för designerna kommer från allt, menar Informant 2. Vidare förklarar han att armaturer har kommit till att bli en modevara och att de litar till fullo på deras designers som lever i och för den här branschen.

Armaturerna säljs endast till återförsäljare som i sin tur säljer dem vidare till slutkund. De är grossister och säljer endast via återförsäljare, grossistlagerförsäljning mot slutkund är ingenting de sysslar med.

Vid frågan om det finns några kriterier för att bli återförsäljare för Leverantör A svarar Informant 2 att detta inte är något som han arbetar med och kan därför inte svara på frågan. Vidare förklarade han att han inte har någonting med kunder att göra. På följdfrågan om Leverantör A deltar på grossistmässor berättar han att de ställer upp och att de även bjuder in kunder till fabriken och en utställning som finns där.

Åsikter och idéer från återförsäljare eller konsumenter är ingenting som dokumenteras eller efterfrågas. Marknadsundersökningar är inte heller någonting som utförs enligt Informant 2 som säger att: ”Vi har så stor kunskap och erfarenhet inom branschen och produktionen, att det ska krävas mycket för att för att de ska slå oss på fingrarna och komma med något bra”.

Företagsandan inom organisationen upprätthålls genom att ledare engagerar sig på alla plan och genom att visa upp sig bland anställda förklarar Informant 2.

5.1.3 INFORMANT 3 (MANLIG), VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR LEVERANTÖR B

På frågan hur organisationsstrukturen ser ut inom Leverantör B svarar Informant 3 att det är han i rollen som verkställande direktör som är ansvarig för verksamheten. Sedan finns det ett antal olika ansvarsområdesansvariga som bland annat en marknadschef, en logistikchef, en ekonomichef och en kundservicechef. Varje sådan chef har sedan sin personal som han/hon arbetar med. Dessa chefer samarbetar med varandra, så man kan säga att det är en traditionell organisationsuppbyggnad. Det är inte nödvändigtvis verkställande direktören som tar det sista avgörande beslutet i alla situationer utan dessa fattas ofta i samråd. Men i det stora hela kan man ändå kalla det en klassisk hierarkisk struktur som dock är delvis utplattad, men inte fullt ut.

De som är inblandade i hur en produkt kommer fram är bland annat produktansvariga hos Leverantör B. Det finns ett så kallat Produktbolag/Competence Center som serverar många av de bolag som ingår i koncernen. Där tar de fram produktförslag som sedan bearbetas av det gemensamma marknadsbolaget och sedan bestämmer man vilka produkter som ska antas och vilka som inte ska det och eventuellt om något ska vidareutvecklas. Ett produktbolag ansvarar för hem- och kristallbelysning och ett produktbolag ansvarar för jul- och utebelysning. Det finns alltså två skilda områden.

När Leverantör B väljer återförsäljare har de inga mer krav på återförsäljarna än att de ska vara i branschen och att de ska kunna uppfylla de ekonomiska krav som man kan ställa på en återförsäljare, till exempel att de kan betala sina fakturor. Det finns olika typer av

återförsäljare; dels fackhandlare med egna enskilda butiker och dels fackhandlare som är organiserade i olika kedjor, som till exempel Järnia eller Elkedjan. Sedan finns det även byggvaruhus och där är Bauhaus ett bra exempel. Även näthandel börjar ta allt mer plats och få mer betydelse i rollen som återförsäljare. Informant 3 nämner även att de har egen näthandel som servar de egna återförsäljarna, men han betonar att de inte säljer direkt till konsument.

De riktlinjer som Leverantör B ställer på återförsäljarna är att de ska använda speciella montrar där de exponerar produkterna. Normalt ska alla ha detta, men det kan finnas vissa mindre återförsäljare som inte har möjlighet med detta. Det finns även en säljstrategi, men det är inget som Informant 3, av naturliga orsaker, kan gå in på närmare.

Säljarna har olika distrikt med kunder som de ska serva och sköta om. Vissa återförsäljare har dessutom avtal med Leverantör B om att Leverantör B ska komma och fylla på med produkter med jämna mellanrum. Men de mindre återförsäljarna sköter normalt detta på egen hand. Säljarna har ganska många kunder, men ambitionen är att de i alla fall ett par gånger per år ska besöka alla kunder.

Den största mässan som Leverantör B deltar på är Lightning Fair där det huvudsakliga syftet är att visa upp dels företaget och dels produktnyheter för säsongen. Sedan tar de även emot en del orders, även om detta har minskat mycket de senaste åren. Tidigare har försäljning varit det stora syftet med att delta på en mässa. Idag är det mer att kunderna kommer till mässan och tittar och samlar inspiration för att sedan gå hem och fundera och återkomma med en order senare. Det viktigaste med mässorna idag är alltså helt klart att synas och visa upp sig.

När Leverantör B ska hantera åsikter och idéer från återförsäljare och/eller konsumenter har de lite olika tillvägagångssätt. Återförsäljarna går oftast via säljarna eller att de i vissa fall kontakter Leverantör B direkt. Konsumenterna kan antingen ringa eller maila in synpunkter, vilket också många gör. Dessa synpunkter handlar ofta om bland annat utvecklingsfrågor, felaktigheter alternativt funderingar på hur en produkt ska hanteras eller monteras. Informant 3 säger att detta dokumenteras och att de har börjat att mer och mer bygga upp en typ av faktabas på hemsidan, där konsumenter på sikt ska kunna hitta det de söker. Det tar dock tid att färdigställa detta eftersom det är mycket jobb med att samla på sig intressanta och relevanta frågor. Konsumenterna ska med detta ha möjlighet att antingen hitta svaret själv på hemsidan eller att kontakta Leverantör B direkt.

På frågan vilka de grundläggande värderingar för Leverantör B är och om de har någon affärsidé svarar Informant 3 att denna egentligen är ganska enkel och att den i korta drag lyder som så att ”de säljer lampor till den som vill köpa” och att det är det de lever på och arbetar efter. Han nämner sedan att de har en utarbetad miljöpolicy som finns presenterad på hemsidan. Informant 3 betonar även att de arbetar med CSR och löpande utför revisioner hos sina leverantörer för att säkerställa att reglerna efterlevs. Han understryker även att detta är ordentligt uttalat i deras miljöpolicy. På företaget finns det speciella miljövetare som arbetar kring detta och ofta är i Kina och hälsar på hos leverantörerna i deras fabriker.

Informant 3 nämner att ett mervärde för varför konsumenter ska välja just produkter från Leverantör B är miljöfrågan och att miljöpolicyn alltså räknas som ett mervärde. Sedan nämner han även utbudet hos Leverantör B som ett mervärde och konkurrensfördel. Han menar att de har ett brett utbud med en del varor som är ganska ovanliga, som till exempel kristallprodukter. Sortimentet är även brett och Leverantör B är en stor och stabil leverantör vilket också kan betraktas som ett mervärde och konkurrensfördel. Exempelvis i sådana kristider, som den som råder just nu, så har Leverantör B då med andra ord en styrka som många konkurrenter saknar.

Leverantör B har under cirka fyra till fem år satsat på TV-reklamer, bortsett från förra året då de gjorde ett uppehåll från den typen av aktiviteter och istället satsade på andra saker. Informant 3 betonar att de inom företaget känner att det viktiga är att sälja varumärket. Han menar att de har så stort produktsortiment att det inte finns någon mening med att enbart visa upp produkter då de är rädda att riskera att då fasta i ett fack. De ser alltså inte den typen av strategi som rätt modell för Leverantör B. Informant 3 betonar alltså att varumärket ska synas och han nämner att det under de senare åren syns i populära program som *Äntligen hemma* och *Lost*. Han säger även att återförsäljarna självklart tycker att detta är positiva åtgärder. Bland annat var Leverantör B även med och sponsrade *Let's dance* vilket var en stor succé som uppskattades av många. Huruvida dessa reklamer har gett resultat i form av ökad försäljning framhåller Informant 3 som något som är svårt att avgöra. De har i varje fall märkt av en positiv respons från alla håll och att på något sätt är det klart att det ger effekt på försäljningen. Men att säga exakt vad som bidragit till en viss försäljningsökning är nästintill omöjligt. Informant 3 tillägger även att till exempel ett TV-program som *Let's dance* har tittarsiffror på 2,5 till 3 miljoner varje vecka så det har en stark genomslagskraft.

På frågan om Leverantör B utför några marknadsundersökningar så svarar Informant 3 att det är lite blandat. Stundtals gör de detta, men alltså inget kontinuerligt. Han betonar även att det finns så många sätt att utföra marknadsundersökningar på idag. Bland annat får Leverantör B löpande en del rapporter och uppgifter från branschorganisationer. Han nämner även att det är möjligt att föra statistik över vem som besöker hemsidan och hur de tittar i deras kataloger. Hur ofta dessa metoder används beror lite på. Rena mätmetoder, som att föra statistik på besökare på hemsidan, rullar ständigt.

5.1.4 INFORMANT 4 (MANLIG), PRODUKTANSVARIG LEVERANTÖR B

Under intervju med Informant 4, produktansvarig på Leverantör B berättar han att företaget Leverantör B fokuserar på armaturer för hemmiljö och ingår i en större koncern. Det så kallade Competence Center hos Leverantör B ger service och tar fram produkter för hela koncernen. Informant 4 förklarar att det är där produktavdelningen ligger och där han själv arbetar. Vidare förklarar han att organisationen inte är särskilt hierarkisk och att det är korta beslutsvägar.

De delar av företaget som är inblandade vid framtagningen av nya produkter säger Informant 4 främst är produktchefer, tekniker och designers. Vidare förklarar han att de producerar själva i Kina men att de inte har några egna fabriker. Leverantör B driver fabrikerna och ger löner till fabriksanställda, de så kallat "lönetillverkar". Inspirationen till nya produkter kommer från mässor, resor, tidningar och kulturer världen över.

Leverantör B säljer endast produkterna via återförsäljare och det finns inte några särskilda kriterier för att få bli återförsäljare. Informant 4 säger att de som vill sälja får sälja. Det finns heller inte några riktlinjer som återförsäljare bör följa men att det finns montrar som Leverantör B gärna ser att de använder. Han berättar att vissa kunder har så kallade "shop in shop"- montrar som Leverantör B serverar med inredning och personal som kommer och fyller på med varor. Annars är det upp till butikerna själva hur de vill sälja produkterna, men att Leverantör B tillhandahåller skylt- och annonsmaterial.

I dagsläget finns det ingen direkt kommunikering eller feedback med konsumenter, allting går genom återförsäljare som för konsumenternas budskap eller klagomål vidare till säljare hos Leverantör B.

Vid frågan om vad företagets grundläggande värderingar är och hur detta återspeglas i det dagliga arbetet svarar Informant 4 ärligt att han behöver ta hjälp av en fusklapp för att kunna

svara att affärsidén lyder: ”Utveckla belysning för de många människorna med fokus i Europa, det ska vara nytänkande och långsiktighet i allt vi gör”. För att upprätthålla detta i det dagliga arbetet förklarar han att det är en ständigt pågående process av bland annat informationsflöde genom organisationens delar.

Leverantör B erbjuder mervärde till de återförsäljare som de anser vara av de större kunderna. Till dessa erbjuds service i form av teknisk support samt att säljare personligen kommer till butikerna och fyller på med varor.

Informant 4 svarar tveksamt till om företaget gör egna marknadsundersökningar eller inte. Han säger att det troligtvis gjorts några marknadsundersökningar men att dessa förmodligen har genomförts av konsultbyråer. Vidare berättar han att Leverantör B de senaste fyra åren har börjat rikta sin marknadsföring mot slutkunden genom olika reklamkampanjer. Dessa har bestått av annonser i månadsmagasin som till exempel *Sköna Hem* och *Allt i Hemmet* och nu på senare tid har det även gjorts en del TV-reklam. Förutom detta erbjuder även Leverantör B annonsavdrag till fackhandeln, så att de kan annonsera i lokala tidningar för deras räkning.

5.1.5 INFORMANT 5 (MANLIG), BUTIKSÄGARE ÅTERFÖRSÄLJARE A

Informant 5 står som ägare av den butik som Återförsäljare A har innanför tullarna i Stockholm. Det är en butik av fyra med samma namn men med olika ägare. Informant 5 tar de stora besluten till den butik där han själv står som ägare och detsamma gäller för de andra butikerna där respektive ägare sköter beslutstagande och inköp. Däremot menar Informant 5 att han gärna lyssnar på åsikter från den personal som han har i sin butik. Anledningen till att samtliga butiker använder sig av samma namn är för att få slagkraft i marknadsföring och inköp inför till exempel kampanjer.

Informant 5 talar om lageromsättning, och vikten av att hålla lagret nere. Detta medför att inköp görs löpande ofta under året.

När nya produkter ska köpas in visas de upp av leverantörer genom kataloger samt genom mässor. Leverantörernas säljare besöker även butiken kontinuerligt och kommer olika ofta beroende på geografiskt läge samt om återförsäljarens sortiment är stort eller inte. För Återförsäljare A tar produkter från Leverantör B upp en mycket liten del av sortimentet medan Leverantör A tar upp den största delen. Informant 5 menar att Leverantör B är ute efter att sälja större volymer, medan Leverantör A har riktat sig mer åt fackhandeln. Han menar även att kvaliteten hos Leverantör A är högre.

Informant 5 berättar att leverantörerna lämnar fria händer till dem som återförsäljare att exponera varorna hur de tycker är passande. På frågan om det finns några riktlinjer eller montrar som följer med produkterna svarar Informant 5 att det för just dem skulle vara omöjligt att ha montrar för produkterna från Leverantör A eftersom de upptar så stor del av sortimentet. Generellt berättar han att det finns möjlighet att ingå hyresavtal med leverantörerna och hyra montrar under en viss tid, ofta flera år.

När Återförsäljare A ska annonsera kan de få annonsbidrag av leverantörerna trots att leverantörerna inte har någonting att säga till om i utformningen av själva annonsen. De annonser och annan publicitet som leverantörerna själva står bakom får Informant 5 information om ett par veckor i förväg. Detta för att ha möjlighet att köpa in just dessa armaturer, eftersom det sannolikt kommer att innebära en ökad efterfrågan.

Kunder som frågar efter någon speciell armatur eller har en idé om en ny armatur försöker personalen hos Återförsäljare A att hjälpa i största möjliga mån utifrån deras kunskap om vad som finns i deras sortiment samt på marknaden. Dock är detta ingenting som Informant 5 har i åtanke vid inköp. Han menar att designers hos leverantörerna ligger steget före eftersom de tar in influenser från Europa och att de inte behöver ytterligare ”hjälp”.

Åsikter i allmänhet från kunderna dokumenteras inte och vidarebefordras inte heller vidare till berörd leverantör. Säljare från leverantörer visar heller inget intresse av att vilja ta del av vad slutkunderna har haft för åsikter och önskemål.

Vid frågan om Återförsäljare A arbetar efter en affärsidé svarar Informant 5 att det inte är något som används.

5.1.6 INFORMANT 6 (KVINNLIK), AVDELNINGSANSVARIG ÅTERFÖRSÄLJARE B

Intervjun inleds med att Informant 6, avdelningsansvarig för armaturer i butiken på Södermalm i Stockholm, berättar om företagets organisationsstruktur som ser ut på sådant vis att det är de olika medlemsbutikerna som tillsammans äger Återförsäljare B. Nyligen omstrukturerades det lite inom organisationen, däribland hur hanteringen med avtalsleverantörer inom belysning hos Återförsäljare B ska skötas. Det nya systemet innebär att det nu finns anställda inom företaget som arbetar med kontakten med avtalsleverantörerna. Tidigare har de olika medlemsbutikerna haft en mer fri tillvaro, men i och med detta kommer det mer och mer riktlinjer.

Det finns även numera ett så kallad belysningsråd som ansvarar för att plocka ut ett sortiment för alla medlemsbutiker utifrån vad avtalsleverantörerna erbjuder. Man kan säga att belysningsrådet sällar bort och plockar ut godbitarna. De enskilda medlemsbutikerna väljer sedan själva exakt vilka produkter de vill ta in till just deras butik. Vitsen med detta ska vara att butikerna då väljer bland ett sortiment som marknadsförs både i dagspress och genom egna direktutskick av Återförsäljare B.

Beslutet för vilka delar av sortimentet som man vill ha ligger alltså hos de egna butikerna, men Informant 6 betonar att det helt klart är mer styrt än vad det har varit tidigare. Dock påpekar hon att det tidigare var oerhört fritt så att det nu är mer styrt påverkar egentligen inte friheten överdrivet mycket, det är fortfarande relativt fritt ändå.

På frågan om Informant 6 vet hur det går till när belysningsrådet ska välja vilka produkter som ska ingå i sortimentet svarar hon att de i huvudsak samlar inspiration från mässor. Sen är det även så att Återförsäljare B arbetar med ett antal avtalsleverantörer som de bygger upp en relation med allt eftersom. Mycket handlar alltså om att belysningsrådet ser vilka produkter leverantörerna erbjuder och utifrån det försöker de avgöra vilka produkter som är mest lämpliga för sommar, höst, vinter etcetera.

Det finns inga riktlinjer som leverantörerna kräver att Återförsäljare B i rollen som återförsäljare ska följa. Men det finns en möjlighet att få montrar och annan rekvisita för försäljning om butikerna så önskar. Men avgörande är dock hur butiken ser ut och vilka ytor som finns att disponera. Allt detta styr butikerna över själva.

Informant 6 får frågan hur de agerar om de får åsikter från kunderna angående en viss typ av produkt eller om de märker en plötsligt ökad efterfrågan efter något. Informant 6 svarar att hon i alla fall tycker att det är viktigt att detta vidarebefordras till leverantörerna och brukar ta tillfället i akt att berätta sådana saker när säljarna kommer på besök. Hon berättar då för dem att de haft förfrågningar och vad hon märker att kunderna efterfrågar. Dessa saker tycker hon är viktigt att säljarna kan ta med sig efter ett besök hos en återförsäljare.

Informant 6 känner att det är lite olika beroende på vilken leverantör det handlar om huruvida detta tas emot uppskattande eller inte och om leverantören lyssnar. Hon påpekar även att det inte är en snabb process. Det fungerar inte så att hon berättar om kundernas önskemål och sen är det i produktion månaden efter. Det är en långdragen process och ofta finns ju fabrikerna i Kina och större partier ska hinna tillverkas och fraktas hit.

Informant 6 berättar vidare att det finns en relativt stor skillnad i inställningen till hur informationen om kunderna tas emot av säljarna från Leverantör B respektive säljarna från Leverantör A. Leverantör B är de som hon upplever är mest positivt inställda och lyssnar mest. Informant 6 kommenterar dock att det kan ha att göra med den relationen man har till leverantörens säljare. Det är distriktssäljare som kommer, så det är ju alltid en och samma person som man pratar med. Men hon upplever att Leverantör B är mer öppna för förslag. De är även det företag som är mest positiva om återförsäljaren själv har en idé eller ska marknadsföra något på egen hand, då är Leverantör B positiva och stödjande. Hon säger att Leverantör A är mer att de aldrig går utanför sina ramar och inte verkar intresserade av att höra om kundernas önskemål.

5.1.7 INFORMANT 7 (KVINNLIG), BUTIKSBITRÄDE ÅTERFÖRSÄLJARE C

Informant 7 har jobbat inom företaget till och från i över 20 år och säger sig ha bred kunskap inom branschen. Företaget är privatägt och butiken har funnits i över 90 år.

Produkter köps in löpande via telefonen, genom besök av säljare samt genom besök på mässor. Informant 7 säger att säljarna kommer med allt jämnare mellanrum eftersom de gärna vill hålla lagret nere och på så vis även hålla kostnaderna nere. Vidare berättar Informant 7 att relationen med de äldre leverantörerna är på en familjär nivå eftersom företaget har funnits så länge och att de ringer kontinuerligt för beställningar under veckorna. Leverantörer som inte har fungerat i kommunikeringen slopas för att slippa framtida bekymmer.

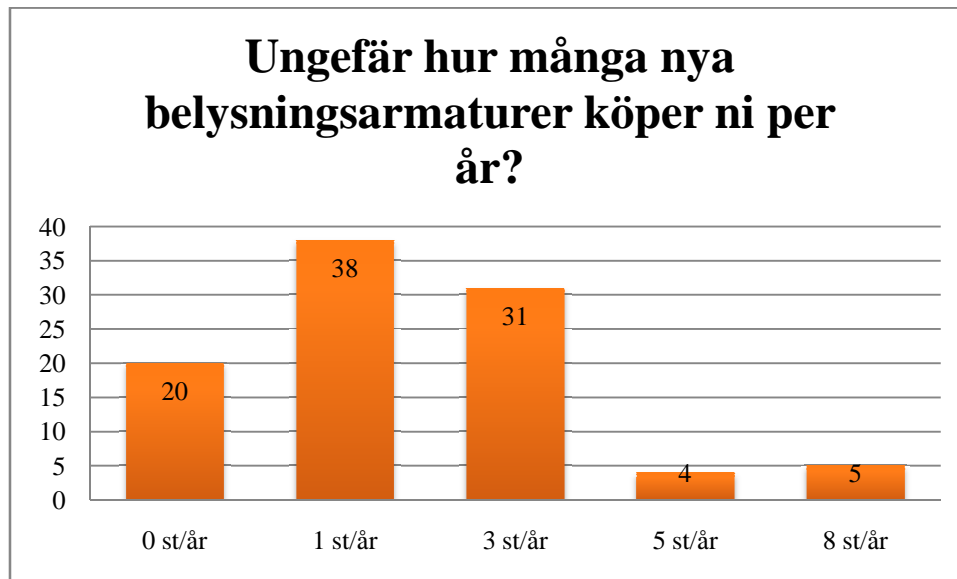
Skyltning med hjälp av montrar sker på återförsäljarens initiativ och kan hyras från leverantörerna för en viss summa. Informant 7 berättar att leverantörens säljare kan komma och hjälpa till att installera dessa om de som återförsäljare skulle önska.

Vid frågan om de vidarebefordrar åsikter och kommentarer från kunder svarar Informant 7 att detta görs muntligt till säljarna när de kommer på besök. Hon säger även att hon tror att kunder numera vänder sig direkt till leverantörerna eftersom till exempel Internet har gjort att sådant numera är så pass mycket enklare.

Vidare menar Informant 7 att kundernas åsikter och önskemål ofta är svåruppnåeliga eftersom det finns höga krav för produktionen av armaturer i form av säkerhet och kvalitet. Eftersom leverantörerna har så bred kunskap tvivlar hon på att kundernas åsikter har någon betydelse för dem.

5.2 REDOVISNING AV ENKÄTER

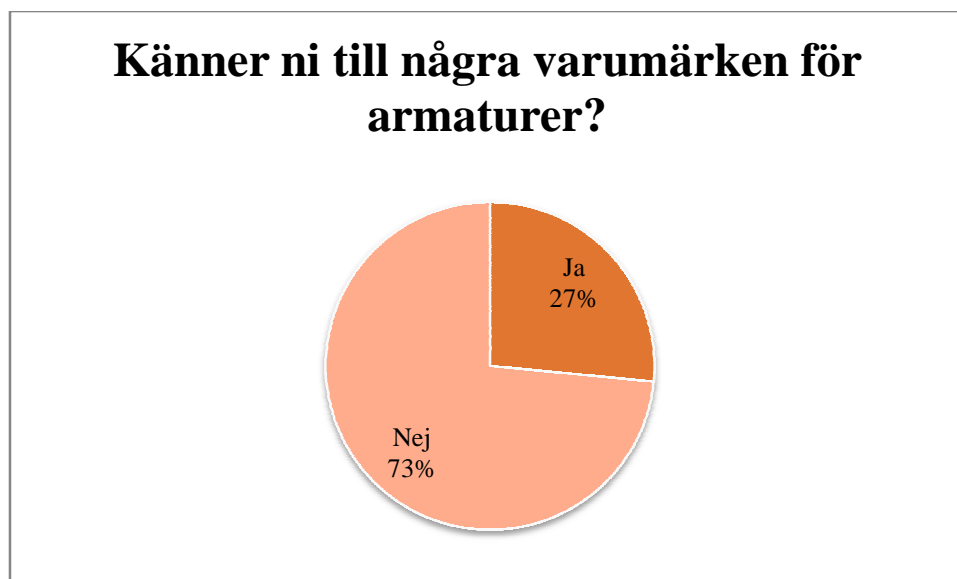
5.2.1 FRÅGA 1



FIGUR 12; FRÅGA 1, KVANTITATIV DATAINSAMLING

De flesta köper mellan en och tre stycken nya belysningsarmaturer varje år.

5.2.2 FRÅGA 2



FIGUR 13; FRÅGA 2, KVANTITATIV DATAINSAMLING

Nästan tre av fyra respondenter känner inte till några varumärken för armaturer. Bland de som säger sig känna till varumärken så nämns följande, där den som nämnts mest kommer först.

- IKEA
- Osram
- Markslöjd

- PH-lampan
- Konstsmide

5.2.3 FRÅGA 3



FIGUR 14; FRÅGA 3, KVANTITATIV DATAINSAMLING

Endast 12 % av respondenterna har det senaste året lagt märke till någon reklam för armaturer.

Bland de som hade lagt märke till en reklam nämnde de flesta IKEA och Markslojd. En av respondenterna hade observerat den reklam som Markslojd hade i samband med *Let's dance*.

5.2.4 FRÅGA 4

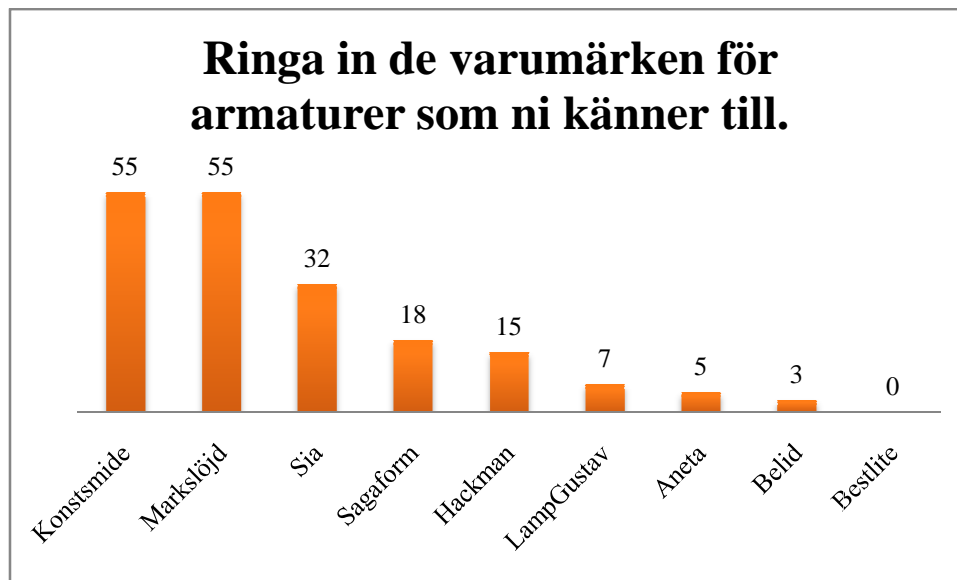


FIGUR 15; FRÅGA 4, KVANTITATIV DATAINSAMLING

Fråga 4 visar att de flesta, 29 % väljer att inhandla nya armaturer på *IKEA* tätt följt av *fackhandeln* med 22 %. Av de 18 % som svarade att de valde något *annat* nämndes bland annat Internet, secondhand och att det varierade från tillfälle till tillfälle.

5.2.5 FRÅGA 5

Av respondenterna var det 79 % som kände till något eller några av varumärkena samt 21 % som inte kände till något varumärke alls.



FIGUR 16; FRÅGA 5, KVANTITATIV DATAINSAMLING

Av de som kände till några varumärken så känner flest till Konstsmide, Markslöjd och Sia. Aneta, Belid och Bestlite var de varumärken som var minst igenkända.

34 % av de markeringar som respondenterna har gjort är för varumärken som inte saluför armaturer, nämligen; Sia, Sagaform och Hackman

5.2.6 FRÅGA 6

	5:or	4:or	3:or	2:or	1:or	Totalt
Alt. 1	(12 x 5)	(9 x 4)	(19 x 3)	(15 x 2)	(28 x 1)	211
Alt. 2	(62 x 5)	(17 x 4)	(2 x 3)	(4 x 2)	(5 x 1)	397
Alt. 3	(16 x 5)	(18 x 4)	(34 x 3)	(10 x 2)	(5 x 1)	279
Alt. 4	(1 x 5)	(5 x 4)	(8 x 3)	(17 x 2)	(49 x 1)	132
Alt. 5	(4 x 5)	(9 x 4)	(18 x 3)	(13 x 2)	(36 x 1)	172

FIGUR 17; FRÅGA 6, KVANTITATIV DATAINSAMLING

Respondenterna fick i uppgift att rangordna fem stycken påståenden och huruvida dessa är av betydelse när en ny armatur inhandlas.

Nedan följer påståendena i ordning, med det som betyder mest först:

- **Alt. 2;** Jag vill gärna att armaturen ska stämma överens med den övriga inredningen i hemmet
- **Alt. 3;** För mig är priset avgörande
- **Alt. 1;** Jag bryr mig inte om designen på armaturen, det är funktionen jag vill åt
- **Alt. 5;** Jag vill gärna ha en likadan lampa som tidigare
- **Alt. 4;** Jag köper gärna armaturer av ett särskilt varumärke

6. ANALYS

I detta avsnitt kommer författarna att utgå från den teoretiska referensramen och utföra en djupare analys av empirin kopplat till respektive faktor.

6.1. LEVERANTÖRER

6.1.1 FAKTOR 1: KOMMUNIKATION

Leverantörens interna marknadsföringsstrategier mäts i undersökningen i form av om kommunikationen är enkel- eller dubbelriktad. Författarna menar att den interna marknadsföringen är grunden för att den externa marknadsföringen ska hållas intakt.

Det är viktigt att företagets grundläggande värderingar genomsyrar den interna marknadsföringen och skapar trovärdighet. Utan detta säger teorin att det är omöjligt att hålla kommunikationen av den externa marknadsföringen intakt.

Enligt författarnas empiriska data har alla informanter från respektive leverantör svårt att direkt nämna företagets grundläggande värderingar. Detsamma gäller när informanterna ska besvara huruvida de har en affärsidé eller inte och hur den i sådana fall lyder. Däremot arbetar Leverantör A med ett kvalitetssystem som Informant 1 (Leverantör A) menar genomsyrar hela verksamheten. En annan syn på hur företagets affärsanda upprätthålls bidrar Informant 2 (Leverantör A) med som tillägger att detta görs genom att ”cheferna visar upp sig med jämna mellanrum”. Detta kan tyda på att värderingarna är toppstyrda och förmedlas ut i organisationen genom cheferna och att kommunikationen går enkelriktad.

Båda informanterna från Leverantör B förklarar att företagets affärsidé i korta drag går ut på att ”sälja lampor till de som vill köpa”. Upprätthållandet av grundläggande värderingar hos Leverantör A menar Informant 4 (Leverantör B) är en ständigt pågående process av informationsflöde genom organisationens delar. Informant 3 (Leverantör B) påpekar även att grundläggande värderingar hos Leverantör B till stor del kretsar kring den miljöpolicy som arbetet baseras på. En pågående process tolkar författarna i detta fall som en kommunikation av mer dubbelriktad art.

Av empirin framgår det att båda leverantörerna enbart säljer sina produkter via återförsäljare. Alla informanter vidhåller att de inte ställer några direkta krav på deras respektive återförsäljare och att de lämnar stor frihet till hur de ska exponera produkterna. Författarna kan av detta tolka att avsaknaden av tydliga riktlinjer kan innebära att leverantörens interna

marknadsföring inte kommuniceras genom distributionsledet. Leverantören lämnar över ansvaret till återförsäljaren om hur de grundläggande värderingarna ska förmedlas vidare. Informant 3 från Leverantör B tillägger dock att de helst ser att deras återförsäljare använder deras försäljningsmaterial i form av, i huvudsak, montrar och ställ. Däremot säger Informant 1 (Leverantör A) att de lämnar stor frihet till återförsäljarna att agera efter eget tycke, men att de har montrar och liknande som de erbjuder till de som vill.

Alla informanter berättar att kommunikationen mellan leverantör och återförsäljare i huvudsak sker via säljarna. Kommunikationen blir då målinriktad eftersom syftet är att sälja produkter.

6.1.2 FAKTOR 2: SAMVERKAN

Leverantörens organisatoriska struktur mäts i undersökningen i form av om samverkan sker sekventiellt eller i process. Författarna menar med hänvisning till problembakgrunden att verkligheten kräver samspel och nätverk som en förutsättning för att skapa mervärde.

Teorierna betonar vikten av nätverk som en resurs, att ha kunskap om aktörerna i nätverken och ta del av varandras kärnkunskaper. Leverantörernas kärnkunskaper kan i detta fall tolkas som förmågan att använda samverkan med återförsäljare och slutkund för att förmedla sitt varumärke. Men även för att kunna erbjuda produkter och mervärden som marknaden efterfrågar.

Den organisatoriska strukturen sätter förutsättningarna för om samverkan i nätverk inom en organisation ska vara möjlig. Av empirin framgår det att alla informanter beskriver leverantörernas respektive organisationsstruktur som klassiskt hierarkisk. Både Informant 3 (Leverantör B) och Informant 4 (Leverantör B) påpekar dock att organisationen är delvis tillplattad och där Informant 4 (Leverantör B) framhåller att han upplever beslutsvägarna som korta. Samtliga informanter anser att samarbete mellan samtliga avdelningschefer inom organisationen är nödvändigt. Informant 2 (Leverantör A) kan anses bekräfta företagets hierarkiska förhållningssätt när han nämner att företagsandan upprätthålls genom att chefer med jämna mellanrum visar upp sig bland övriga anställda. Empirin kan tolkas som att det sker ett nätverksliknande samarbete i chefspositionerna hos respektive leverantör.

Empirin visar att det skiljer sig något mellan de olika leverantörerna i frågan om hur framtagningen av produkter sker. Båda informanterna från Leverantör A menar att arbetet utförs av deras tre egna designers. Dessa menar Informant 2 (Leverantör A) lever i och för

armaturer och då även har bäst kunskap om vad som är mest passande att producera. Informanterna från Leverantör A menar vidare att de inte är i behov av att utföra marknadsundersökningar eftersom erfarenheten och specialkunskapen finns inom företaget. Detta påvisar att Leverantör A i produktutvecklingen förlitar sig på designernas personliga uppfattningar om vad marknaden efterfrågar. Även inom Leverantör B sker produktutvecklingen internt inom organisationen utan att externa parter involveras. Båda informanterna från Leverantör B berättar att ansvaret för produktionen ligger på det så kallade produktbolaget där utvecklingen främst utförs av produktchefer, tekniker och designers. Informant 3 (Leverantör B) berättar att företaget stundtals utför marknadsundersökningar. Han betonar även att det finns många andra alternativ och att det löpande görs mätningar av aktivitet på hemsidan. Författarna tolkar detta som att även Leverantör B till största del förlitar sig på interna resurser i produktutvecklingsarbetet. De tolkar även det som att det finns vissa aspekter som tyder på att Leverantör B influeras av både återförsäljare och slutkund men dock utan att dessa involveras i arbetet.

Av empirin framgår det även att mässor är en viktig del för båda leverantörerna. Informanternas åsikter om dess huvudsakliga syfte går dock isär på vissa punkter. Informant 3 (Leverantör B) vidhåller att de idag mer och mer börjar se mässorna som en kanal för att synas och skapa kontakter.

Teorin påpekar vikten av samverkan mellan inblandade parter i distributionskedjan för att arbetsgången ska hållas mer flexibel. Informant 1 (Leverantör A) menar däremot att företaget själva besitter nödvändiga kunskaper inom armaturbranschen och ser därför inget behov av att involvera återförsäljare eller slutkund. Arbetssättet kan därför jämföras med en traditionell värdekedja. Informant 3 (Leverantör B) delger att den huvudsakliga kontakten med återförsäljarna går via säljarna. Empirin visar att Leverantör B har ett tydligare intresse för slutkunden. Informant 3 (Leverantör B) nämner att information från återförsäljare och slutkund dokumenteras. Empirin visar att även Leverantör B arbetar utifrån en traditionell värdekedja men där det dock finns vissa inslag av värdestjärnetänk.

Vidare visar empirin att båda leverantörerna använder sig av resande säljare vilket tyder på att det finns en personlig kontakt mellan leverantör och återförsäljare. Förutsättningar för ett framgångsrikt nätverk finns därmed. Dock ligger det då ett stort ansvar hos säljarna att upprätthålla kontakten mellan leverantör och återförsäljare.

6.1.3 FAKTOR 3: MERVÄRDE

Leverantörens varumärkeskommunikation mäts i undersökningen i form av om kunderna är hög- eller låginvolverade. Författarna menar att en höginvolverad kund upplever ett högre mervärde.

Teorin inom varumärkeskommunikation beskriver att varumärket är synonymt med företaget. Detta betyder således att om kunden inte uppmärksammar varumärket så uppmärksammas inte heller företaget. Vidare är en höginvolverad kund mottaglig att delta i en värdeskapande process och kan då även uppleva mervärden.

Informant 1 (Leverantör A) påpekar att företaget står för svensktillverkad hög kvalitet och att de av den anledningen endast kan välja fackhandel och inredningsbutiker som återförsäljare. Båda informanterna från Leverantör B beskriver affärsidén som att de ska sälja lampor till alla vilket kan tolkas som att deras målgrupp är väldigt allmän. Dock påpekar Informant 3 (Leverantör B) att det är mycket engagerade i miljöfrågor. Han nämner vidare att eftersom deras produktsortiment är så brett fokuserar de nu istället på att marknadsföra varumärket.

Empirin visar att Leverantör A lämnar fria händer till återförsäljarna att utforma marknadsföringen. Båda leverantörerna lämnar ett annonsbidrag till återförsäljarna som används som finansiering av återförsäljarens annonsmaterial. Däremot har Leverantör B på sin hemsida annonsunderlag att tillgå. Båda leverantörer erbjuder även deras respektive återförsäljare säljmaterial. Däremot är skillnaden mellan leverantörerna att Leverantör A låter det vara frivilligt att tillämpa dessa medan Leverantör B helst ser att återförsäljarna använder dem. Empirin påvisar även att Leverantör B särskiljer sig från Leverantör A i det avseendet att de även utför marknadsföring direkt riktat mot slutkund. Informant 3 (Leverantör B) påpekar att syftet med detta är att exponera varumärket.

6.2 ÅTERFÖRSÄLJARE

I detta avsnitt avser författarna att analysera empiri från respektive återförsäljare och dess informanter.

6.2.1 FAKTOR 1: KOMMUNIKATION

Det är viktigt att leverantörens grundläggande värderingar förmedlas och uppfattas av återförsäljaren. Utan detta säger teorin att det är omöjligt att hålla kommunikationen av den externa marknadsföringen intakt till slutkund.

Empirin tyder på att återförsäljarna känner till leverantörens grundläggande värderingar. Informant 7 (Återförsäljare C) menar att relationen till leverantören ofta är på en familjär nivå. Dock känner hon inte att någon av leverantörerna visar något intresse av att ta del av återförsäljarens relation med kunden, här får hon även medhåll från övriga informanter. Emellertid påpekar Informant 6 (Återförsäljare B) att hennes initiativ till kunskapsutbyte med leverantörerna får olika bemötande beroende på vilken leverantör det handlar om. Detta tyder på att kommunikationen är enkelriktad.

Enligt empirin vidhåller samtliga informanter att de inte får några riktlinjer från leverantörerna och att de därmed har fria händer vad gäller exponering och skyltning av produkter. Informant 5 (Återförsäljare A) och Informant 7 (Återförsäljare C) nämner båda att leverantörerna mot en viss avgift lånar ut montrar och liknande. Även denna empiri kan tolkas som att det är enkelriktad kommunikation.

6.2.2 FAKTOR 2: SAMVERKAN

Återförsäljarnas kärnkunskaper i ett nätverk kan tolkas som förmågan att värna om relationen med slutkund och därigenom förmedla leverantörens varumärke.

Av empirin framgår det att återförsäljarnas organisatoriska struktur skiljer sig åt. Informant 5 (Återförsäljare A) och Informant 7 (Återförsäljare C) menar att beställning av produkter sker löpande via telefon. Empirin antyder även att utvecklingen mer och mer går mot att ha en hög lageromsättning vilket gör att större inköp sker allt mer sällan. Informanterna berättar att de oftast utgår från leverantörernas produktkataloger när inköpen utförs. Detta kan tyda på att kommunikationen är mer sekventiell.

Empirin från Informant 5 (Återförsäljare A) och Informant 7 (Återförsäljare C) samstämmer med empirin från informanterna från Leverantör A. Även dessa anser att leverantören redan besitter nödvändiga kunskaper och att de som återförsäljare inte behöver göra ytterligare ansträngningar. Informant 5 (Återförsäljare A) säger sig undvika att ta initiativ för kommunikering med leverantören på grund av saknat intresse hos säljare. Informant 6 (Återförsäljare B) säger sig däremot visa intresse av att ta eget initiativ och upplever mottagandet olika beroende på vilken leverantör det handlar om. Detta tyder på ett förhållningssätt liknande Porters värdekedja.

6.2.3 FAKTOR 3: MERVÄRDE

Enligt empirin är alla Informanter överens om vad leverantörernas varumärken står för. I stora drag delar även återförsäljarna den syn som empirin visar att leverantörerna har av sina respektive företag. Detta tyder på att leverantörerna lyckas förmedla bilden av företaget till återförsäljarna.

Empirin visar även att återförsäljarnas kommunikation till slutkund sker genom främst annonsmaterial som återförsäljarna utformar på egen hand. Informant 5 (Återförsäljare A) berättar att leverantören lämnar ett annonsbidrag som han kan disponera efter eget tycke. Alla informanter instämmer vad gäller skyltmaterial till butikerna där leverantörerna erbjuder montrar vid önskemål. Att leverantören väljer att inte vara delaktig i utformandet av annonser från återförsäljarna visar att de är låginvolverade i relationen med återförsäljarna. Informant 5 (Återförsäljare A) och Informant 7 (Återförsäljare C) tillägger även att montrar erhålls mot en avgift.

Informant 5 (Återförsäljare A) nämner att när en leverantör gör egna kampanjer och liknande får de information om detta i god tid innan för att ha möjlighet att bemöta den eventuella ökade efterfrågan. Även detta kan tolkas som att leverantören är låginvolverad gentemot återförsäljaren och dess gemensamma relation där återförsäljaren är den som får ta mest initiativ. Här är situationen något omvänd där återförsäljaren inte blir delaktig i utformandet av annonser.

6.3 SLUTKUND

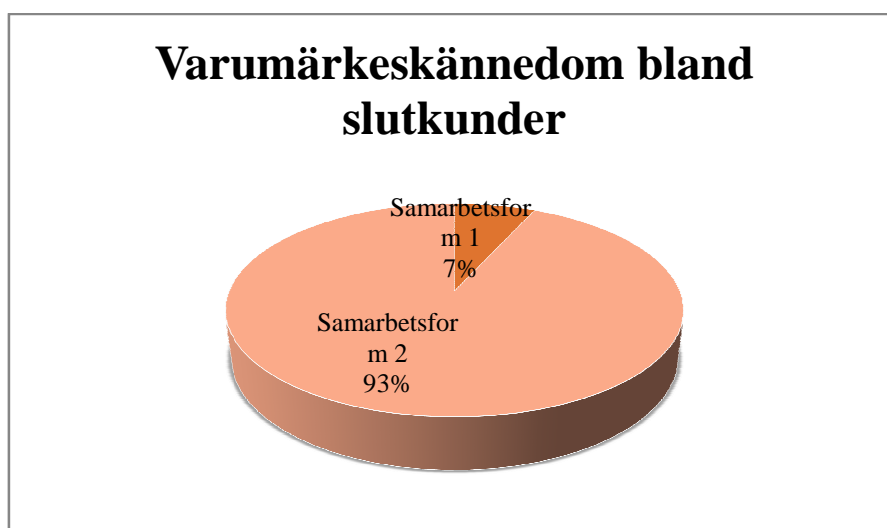
Syftet för enkätundersökningen är att undersöka om kunderna uppfattar varumärket på samma sätt som leverantör och återförsäljare.

Av empirin framgår det att en majoritet av respondenterna köper relativt få nya armaturer per år. Detta kan bero på det faktum att armaturer räknas som en sällanköpsvara och att slutkunderna gör färre men mer genomtänkta inköp.

Enligt empirin så är det även relativt dålig varumärkeskänedom bland slutkunderna där endast cirka en fjärdedel kan nämna ett varumärke för armaturer rent spontant utan att först få exempel. IKEA är det svar som de allra flesta svarar vilket kan tyda på att slutkunderna inte värderar vikten av varumärke särskilt högt. Det kan även tyda på att slutkunderna är priskänsliga och anser att priset är avgörande vid köpet av armaturer. Empirin visar dock att en majoritet av de tillfrågade respondenterna anser att det viktigaste är att armaturen ska

stämna överens med den övriga inredningen i hemmet. Minst viktigt anser respondenterna att varumärket på armaturen är. Detta kan tyda på att slutkunderna är höginvolverade i frågan eftersom det är viktigt hur armaturen ser ut och passar in i sammanhanget. Men eftersom slutkunderna inte värderar vikten av varumärket går detta emot teorin eftersom den säger att en höginvolverad kund även har varumärkeslojalitet. Respondenterna svarar att det som har näst mest betydelse efter att produkten ska stämna överens med hemmiljön är priset. Detta kan tyda på att slutkunderna anser att priset kan ha betydelse men inte nödvändigtvis och att en produkt med tillräckliga mervärden kan överväga.

Empirin visar ytterligare exempel på att det är dålig varumärkeskänedom hos slutkonsumenterna. När respondenterna uppmanas att markera varumärken för armaturer väljer många sådana alternativ som inte har med armaturer att göra. De alternativ som flest respondenter svarar att de känner till är de leverantörer som använder sig av samarbetsformen med återförsäljare och utför egen marknadsföring direkt mot slutkund. Resultat från Chi-2-test bekräftar detta och visar att det föreligger ett statistiskt samband mellan varumärkeskänedom och leverantörens samarbetsform.⁸⁴ Vid samarbetsform nummer 1 använder leverantören återförsäljare utan att samtidigt kommunicera med slutkund på egen hand. Samarbetsform nummer 2 innebär däremot att leverantören använder återförsäljare samtidigt som kommunikation sker direkt till slutkund. *Figur 18* illustrerar detsamma som resultatet från Chi-2-testet, det vill säga att det är större varumärkeskänedom vid samarbetsform nummer 2.



FIGUR 18; VARUMÄRKESKÄNNEDOM BLAND SLUTKUNDER

⁸⁴ Beräkning av Chi-2-test återfinns i Bilaga 4

Respondenternas svar i empirin visar att det är få som lägger märke till reklam för varumärkena inom detta område. De varumärken som flest respondenter har uppmärksammat är IKEA och Markslöjd. Empirin visar att det är ganska jämnt mellan IKEA och fackhandeln för vart slutförbrukarna vänder sig vid inköp av en ny armatur. Det är alltså ett företag som ställs mot hela fackhandeln.

7. RESULTAT

7.1 KOMMUNIKATION

Undersökningen har påvisat att förutsättningar vad gäller väl fungerande dubbelriktad kommunikation finns mellan leverantör och återförsäljare men båda företagen arbetar med enkelriktad kommunikation. Båda leverantörerna använder sig av säljare som idag fungerar som länken mellan leverantören och dess återförsäljare. Återförsäljarna upplever att det finns bristande intresse från säljarnas sida att ta del av både deras och slutkundernas åsikter. Detta gäller främst Leverantör A vilket framkommer i intervjun med Informant 6 från Återförsäljare B. Dock är alla återförsäljare nöjda med situationen och relationen till leverantörerna.

Undersökningen visar att återförsäljarna känner till leverantörernas grundläggande värderingar vilket påvisar att den interna marknadsföringen hos leverantörerna fungerar men däremot inte den externa marknadsföringen till slutkund. Enligt enkätundersökningen framgår det att de flesta slutkunder har bristande varumärkeskännedom inom armaturbranschen. Chi-2-testet visar att det finns ett starkt samband mellan varumärkeskännedom bland slutkunder och leverantörernas samarbetsform. Testet visar att graden av varumärkeskännedom bland slutkunder är högre för de leverantörer som utför direkt marknadsföring av varumärket mot slutkund. Leverantörens grundläggande värderingar fungerar delvis eftersom den kommuniceras till återförsäljarna men inte längre. Detta resultat styrks ytterligare av att leverantörerna inte förmedlar tydliga riktlinjer till återförsäljarna och lämnar över ansvaret vad gäller marknadsföring mot slutkund.

7.2 SAMVERKAN

Undersökningen har visat att Leverantör A endast tillämpar interna resurser i produktutvecklingen och därmed inte har en marknadsinriktad organisationsstruktur. Även Leverantör B använder i huvudsak interna resurser i produktutvecklingen men de tar intryck från både återförsäljare och slutkund i viss mån men dock utan att dessa involveras.

Huruvida leverantörerna är marknadsinriktade eller inte påvisas av inställningen till marknadsundersökningar och slutkunder. Leverantör A menar att de redan besitter nödvändiga kunskaper och inte är i behov av externa kunskaper. Leverantör B säger sig göra marknadsundersökningar och kontinuerliga mätningar av trafik på hemsidan. Denna skillnad i inställning bekräftas av återförsäljarna.

Resultatet påvisar i huvudsak en distribution likt en traditionell värdekedja där leverantörens säljare levererar output från leverantören som input till återförsäljarna. Förutsättningarna för byggande av nätverk finns eftersom alla återförsäljare bekräftar att de har en personlig relation till säljarna. Dessutom görs beställningar allt mer frekvent vilket innebär en ökad kommunikering. Detta visar att förutsättningarna för ett arbetssätt mer liknande en värdestjärna finns men enligt resultatet är kommunikationen enkelriktad.

7.3 MERVÄRDE

Resultatet visar att det skiljer sig mellan de två leverantörerna hur de hanterar varumärkeskommunikation med återförsäljare och slutkund. Leverantör A väljer att överlämna hela ansvaret till återförsäljarna medan Leverantör B väljer att utföra marknadsföring mot slutkund på egen hand som är enkelriktad med syftet att exponera varumärket. Att strategin hos Leverantör B har effekt påvisas av resultatet från enkäten där de slutkunder som har varumärkeskännedom väljer att nämna Leverantör B. Detta betyder alltså att om kunden inte uppmärksammar varumärket så uppmärksammas inte heller företaget.

Undersökningen bland slutkunderna visar att de är höginvolverade och att armaturer är sällanköpsvaror samt att de flesta vill att armaturen ska passa till den övriga inredningen. Att slutkunderna är höginvolverade och intresserade styrks ytterligare av information från återförsäljarna som ser ett tydligt samband mellan inredningstrend och försäljningsökning. Resultatet visar även att slutkunderna har låg varumärkeskännedom och de därför inte kan ha någon efterfrågan av specifika varumärken och att de istället väljer att handla armaturer på bland annat IKEA. Eftersom slutkunderna är höginvolverade vill de inspireras och uppleva mervärden. IKEA levererar mervärden i form av scenarion där produkterna placeras i inspirerande miljöer. Teorin säger att en höginvolverad kund gör mycket efterforskningar inför ett köp samt kännetecknas av att vara varumärkeslojal. Finns det, som i armaturbranschen, få starka varumärken blir istället kringvärden av större betydelse. Empirin visar att leverantörerna är låginvolverad eftersom de tillämpar transaktionsmarknadsföring och överlämnar största ansvaret för varumärkeskommunikation till återförsäljaren vilket innebär att värdeskapande gentemot slutkund är omöjligt.

8. AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER

*I detta avsnitt kommer författarna att återkoppla och ge svar på problemformuleringen:
"Vilka värdeskapande samarbetsformer är viktiga för långsiktig överlevnad för
armaturleverantörer?"*

Enligt bakgrunden beskrivs marknaden som föränderlig där det kan vara livsnödvärdigt att kunna erbjuda mervärden för att kunna konkurrera med mer än priset. Leverantörernas förhållningssätt till återförsäljarna sker idag på ett sekventiellt sätt vilket författarna menar är mindre flexibelt och skapar mindre mervärden till kunderna än ett marknadsorienterat förhållningssätt. Samspel och tvåvägskommunikation är en förutsättning för värdeskapande och mervärden som når ut till slutkunden.

Idag kan författarna tolka situationen som att leverantörerna upplever att sin "del" av arbetet är fullgjort när produkterna är sålda till återförsäljarna. Leverantörerna lämnar till stor del fria händer till återförsäljarna att kommunicera deras varumärke och image till slutkunden. Slutkunderna är de som i det stora hela bidrar till att det finns en efterfrågan. Å andra sidan besitter återförsäljarna en bred kunskap om vad slutkunden efterfrågar eftersom de har en personlig daglig kontakt. Men utan en tvåvägskommunikation mellan leverantörer och återförsäljare kan denna kunskap och information komma att förloras. Författarna anser att en samverkan mellan leverantör och återförsäljare inte bara är en förutsättning för mervärde utan också är en förutsättning för utveckling, flexibla handlingar och möjligheten att rätta sig efter en skiftande konjunktur.

Enligt bakgrunden är det idag, till följd av marknads utveckling, allt vanligare att leverantörer av sällanköpsvaror använder sig av återförsäljare. I och med detta förlorar leverantörerna den viktiga direkta kundkontakten och det blir samtidigt av allt större vikt att de kan anpassa sig efter de nya förutsättningar som ges. Leverantörerna måste lita på att deras budskap kan nå fram till slutkunden via återförsäljarna, något som kräver samarbete. För att öka varumärkeskännedomen och stärka relationen till slutkunden bör leverantören även se möjligheterna med direkta kommunikationsmedel för att öka förutsättningarna för värdeskapande.

Leverantörerna betalar miljoner kronor årligen i bidrag till återförsäljarna för annonser som de inte kontrollerar vidare mycket. Detta riskerar att varumärkets image exponeras på ett sätt

som inte stämmer överens med leverantörens värderingar. Författarna ser återförsäljarna som leverantörernas förlängda arm. Det är därför viktigt med en fungerande och genomgående extern marknadsföring som hålls intakt oberoende för vilken återförsäljare som lägger ut annonsen. Genom samverkan och tydligare riktlinjer om hur varor och varumärket ska exponeras kan leverantörerna eliminera riskerna för att återförsäljarna ska applicera endast sina egna värderingar på kommunikeringen till slutkunden.

Enligt teorin är en höginvolverad kund förutsättningen för värdeskapande och långsiktig överlevnad. Leverantörerna upplevs ha ett produktorienterat förhållningssätt där utbytet av varor och tjänster med återförsäljaren sker utan involvering. Fokus ligger idag på att sälja till återförsäljarna och inte till slutkund. Leverantörerna kan rekommenderas lägga om fokus på termerna kund och användare. Trots allt är det användaren som skapar efterfrågan.

De flesta kunder väljer att vända sig till IKEA vid köp av armaturer. Där kan priset antas vara drivande och även det faktum att IKEA erbjuder mervärden genom att använda sig av scenarion där kunderna kan uppleva hur en armatur kan se ut i olika sammanhang. Som författarna har varit inne på tidigare så är inte varumärken inom armaturbranschen starka idag vilket gör att de höginvolverade slutkunderna söker andra mervärden. I IKEA:s fall kan detta vara att de erbjuder modernt utformade scenarion. Eftersom fackhandeln inte kan konkurrera med priset mot lågpriskedjor måste de samverka med leverantörerna för att uppnå värdeskapande som leder till mervärde för slutkund. Slutkunderna inom armaturbranschen är idag höginvolverade vilket är en förutsättning för att kunna skapa just en värdeskapande process och behålla dem lojala.

För att återkoppla till syntesen kan kunderna beskrivas under strategi 2 där de är höginvolverade. Leverantörerna däremot har visats använda strategi 1 som symboliseras av transaktionsmarknadsföring där utbytet av varor och pengar är i fokus. För att kunna skapa mervärde och långsiktig överlevnad krävs att leverantörerna och slutkunderna möts på samma plan. Idag finns det ingen värdeskapande relation mellan leverantör och återförsäljare och denna kan därför inte uppfattas av slutkund. Detta visar att författarnas föreställning av undersökningens utfall sannolikt stämmer; *Om det finns en värdeskapande relation mellan leverantör och återförsäljare så uppfattas denna av slutkunder.*

8.1 METODKRITIK

Författarna har försökt att förhålla sig objektiva för att inte förmedla några personliga ståndpunkter eller åsikter. Däremot kan objektiviteten bli svår att vidhålla i telefonintervjuer

och personliga intervjuer där informanter kan ha förhållningssätt som uppfattas av författarnas ”personlighet” som missvisande. Ironi, humor och kroppsspråk faller inom detta område vilket kan tolkas olika av olika personer. Den insamlade kvalitativa empirin kan även ses som begränsad med två leverantörer, och därför blir generaliserbarheten något att ta i beaktning. Dock anser författarna att den insamlade empirin har en hög reliabilitet och validitet.

Urvalet för den kvantitativa undersökningen kan upplevas väl snävt för att representera populationen. Däremot var bortfallet lågt vilket tyder på att respondenterna inte hade problem med att svara på frågorna, vilket visar på en hög validitet. Författarna såg även till att utföra undersökningen på platser där det med större sannolikhet skulle finnas personer med olika hemorter runt om i Sverige. Detta för att få ett mer representativt urval av respondenter.

Uppsatsens perspektiv fokuseras på armaturleverantörernas två olika samarbetsformer med återförsäljare och slutkund vilket innebär att andra samarbetsformer inte har behandlats. Däribland armaturföretag med egen tillverkning som säljer direkt till slutkund. Detta valdes bort eftersom fokus lades på leverantörer som använder sig av återförsäljare, vilket de flesta armaturleverantörer i branschen gör idag. Det finns även ett generellt samband som gör att den teoretiska syntesen även kan appliceras på andra samarbetsformer.

Faktorer och variabler har objektivt valts ut från teoretiska områden som visar på en värdeskapande process. Dessa områden är ett urval vilket innebär att det kan finnas perspektiv på värdeskapande processer som författarna inte lyckats fånga. Däremot föreligger kunskaper hos författarna inom området från tidigare högskolestudier.

9. KÄLLFÖRTECKNING

9.1 SKRIFTLIGA KÄLLOR

Bergman, Bo Klefsjö, Bengt. (2007) *Kvalitet från behov till användning*. Upplaga 4. (rev.) uppl. Lund: Studentlitteratur, Polen

Clegg Stewart, Kornberger Martin, Pitsis Tyrone (2007) *Ledning och organisation*. Malmö: Liber

Denscombe, Martyn. (2009) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Upplaga 2:1 Studentlitteratur AB, Lund

Grönroos, Christian (2001), *Service management and marketing – a customer relationship management approach*, second edition, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, England.

Gummesson, Evert (1998), *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Upplaga 2:1, Liber Ekonomi, Malmö

Johannessen, Asbjørn. Tufte, Per Arne (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, upplaga 1:1, Liber AB, Malmö

Kotler, Philip. Keller, Kevin Lane (2006) *Marketing Management*, Upplaga 12, Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Normann, R. Och Ramirez, R. (1995) *Den nya Affärslogiken*. Upplaga 1, Malmö: Liber-Hermod

Storbacka, Kaj. Lehtinen, Jarmo R (2000) *CRM Customer Relationship Management – Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Upplaga 1:1, Liber Ekonomi, Malmö

Uggla, Henrik. (2001) *Varumärkesarkitektur, strategi, teori och kritik*. Upplaga 1. Malmö: Liber ekonomi

Wikström, S. Lundkvist, A. Beckerus, Å. *Det interaktiva företaget*.

Zimmerlund, H. Johansson, U. *Nätverkssynsättet, en strategisk utgångspunkt?* (Avhandling)

9.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR

Belid

<http://www.belid.se>

2009-04-19

Butiksbanken. *Detaljhandelns historia*

http://www.butiksbanken.se/artik_detaljhist.shtml

2009-04-19

Dagens Nyheter, *detaljhandeln upp 22 procent*

<http://www.dn.se/ekonomi/detaljhandeln-upp-22-procent-1.809479>
2009-03-10

Dagens Nyheter, *KI, finanskrisen får stora effekter*

<http://www.dn.se/ekonomi/ki-finanskris-far-stora-effekter-1.475756>
2009-03-15

Dagens Nyheter, *Minskad konsumtion i krisens spår*

<http://dn.se/ekonomi/minskad-konsumtion-i-krisens-spar-1.820016>
2009-03-15

Dagens Nyheter, *Det lyser om Sverige*

<http://www.dn.se/kultur-noje/konst-form/det-lyser-om-sverige-1.501814>
2009-04-19

Elkedjan

<http://www.elkedjan.se>
2009-05-11

Hemnet

<http://www.hemnet.se>
2009-03-15

Hemljus

<http://www.hemljus.se>
2009-05-04

Komvux Gotland, *Den hermeneutiska metoden*

<http://www.filosofi.gotland.se/her.htm>
2009-04-24

Ljushuset

<http://www.ljushuset.se>
2009-05-12

Markslöjd

<http://www.markslojd.se>
2009-04-19

Mötesplats Mode och Design, *Inredningsbranschen växer*

<http://www.modeochdesign.se/page.php?id=40>
2009-02-23

Nationalencyklopedin, *Detaljhandel*

http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/1%C3%A5ng/detaljhandel?i_whole_article=true
2009-04-05

Nationalencyklopedin, *Hermeneutik*

<http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/1%C3%A5ng/hermeneutik>
2009-04-24

Newsdesk, *Hemnet, bostadssurfarnas paradiset*

<http://www.newsdesk.se/pressroom/Hemnet/pressrelease/view/146435>
2009-03-15

Statistiska Centralbyrån, *Datoranvändningen i Europa*

http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0001_2008K01_TI_13_A05TI0801.pdf
2009-03-12

Statistiska Centralbyrån, *IT bland individer*

http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____187907.aspx
2009-03-12

Stockholms stadsmuseum, *Byggnadsvård*

<http://www.stadsmuseum.stockholm.se/byggvard.php?kategori=56&sprak=svenska>
2009-04-18

Styleroom

<http://www.styleroom.se>
2009-03-15

Svenska Dagbladet, *Ständig dröm att bo*

http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/samhalle/artikel_1689863.svd
2009-04-18

9.3 TIDSKRIFTER

Brandmanager, nr 4/2008 *Hur stort visuellt kapital har ditt varumärke?*

Dagens Industri, nr 2006-08-10 *Stajla lägenheten och få bättre betalt*

Dagens industri, nr 2007-06-12 *Jobben som inte fanns för 15 år sedan*

Hemljus, nr1/2008 *Årets höjdpunkt*

Hemljus, nr1/2008 *Tydlighet och struktur – skall ge Elkedjan ny profil*

Hemljus, nr 3/2008 *Herstal köper Belid – fortsatt växande produktion i Varberg*

Hemljus, nr3/2008 *Ljushuset – marknadsför sig tillsammans*

Hemljus, nr3/2008 *Än så går den upp...*

Hemljus, nr3/2008 *Belysningsfackhandlarna – en ny samverkansgrupp*

Hemljus, nr 4/2008 *Nya grepp med skyltningen gör Elkedjan mer spännande*

Hemljus, nr 4/2008 *Annonns LampGustav*

Hemljus, nr 4/2008 *Annonns Markslöjd*

Hemljus, nr 1/2009 *Tuffare tider*

Hemljus, nr 1/2009 *Trots finanskrisen – Inget nattsvart 2008, Tillförsikt inför 2009*

Hemljus, nr 1/2009 *Ljusdesigner – ett erkänt yrke*

9.4 MUNTliga KÄLLOR

Fredrik Pettersson, *Ljushuset* Drottningholmsvägen 13, Stockholm

BILAGA 1

FRÅGOR TILL LEVERANTÖRER

- **Hur ser organisationsstrukturen ut?**
 - * Hur är företaget uppbyggt?

- **Hur kommer en produkt fram, från idé till färdig produkt?**
 - * Vilka är inblandade? *Egna designers?*
 - * Vad är det som styr vilken sorts produkt som kommer ut på marknaden?
 - * *Inspiration från mässor, efterfrågan etc.*

- **Hur säljer ni era produkter?**
 - * Via återförsäljare?
 - * Hur väljer ni dessa?
 - * Finns det kriterier för att bli återförsäljare? *Om ja, Vilka är dessa?*
 - * *Exempel på kriterier; storlek på butik, geografiskt läge, image på butiken, inköpsmängd, kunnig personal (till exempel elektriker)*
 - * Hur stor frihet lämnas till återförsäljare?
 - * Finns det riktlinjer för hur återförsäljare ska agera mot slutkund?
 - * Säljargument?
 - * Montrar?
 - * Fasta (redan satta) priser
 - * Produktgrupper som påverkar placering?
 - * Via slutkund vid något tillfälle?
 - * Varför/varför inte?
 - * På mässor?
 - * Syftet med dessa?
 - * Skapa kontakter?
 - * *När de använder flera säljkanaler:*
 - * Varför säljer ni genom olika kanaler?

- **Hur hanterar ni åsikter och idéer från återförsäljare eller slutkonsument?**
 - * Dokumenteras det på något sätt?
 - Om ja;*
 - * Vad kan dessa åsikter handla om?

- **Sker det någon kommunikation med återförsäljare eller slutkonsument?**
 - Om ja;*
 - * Hur sker denna kommunikation?
 - * Följer man upp?
 - * Vad är syftet med kommunikationen? *Ta reda på kundernas kvalitetsförväntningar?*
 - * Vem tar initiativ till kommunikationen?

- * Vilken avdelning på företaget sköter detta?

- **Kan ni beskriva företagets grundläggande värderingar?** *Syfte är att få dem att beskriva företagets profil*
 - * Hur återspeglas denna i det dagliga arbetet? *Hur förmedlas denna?*
 - * På vilket sätt blir de anställda medvetna om detta?
 - * Hur upprätthålls företagsandan?
Engagemang i alla delar
 - * Hur lyder er affärsidé?

- **Erbjuder ni några mervärden till era kunder?** *Återförsäljare eller slutkonsument*
 - * *Exempel om de inte svarar ovan: teknisk support, annan service etc.*
 - * Vad är syftet med detta?

- **Utför ni några marknadsundersökningar?**
 - Om ja;*
 - * Varför? Vad är syftet?
 - * På vilket sätt utförs detta?
 - Om nej;*
 - * Varför inte?

BILAGA 2

FRÅGOR TILL ÅTERFÖRSÄLJARE

- **Hur ser organisationsstrukturen ut?**
 - * Hur är företaget uppbyggt?

- **Hur kommer en produkt in i butiken?**
 - * Vilka är inblandade?
 - * Vad är det som styr vilken sorts produkt som kommer ut på marknaden?
 - * *Inspiration från mässor, efterfrågan etc.*

- **Hur säljer ni era produkter?**
 - * Hur blir ni återförsäljare?
 - * *Vem har makten att bestämma det, ni eller leverantörerna?*
 - * Finns det kriterier för att bli återförsäljare? *Om ja*, Vilka är dessa?
 - * *Exempel på kriterier; storlek på butik, geografiskt läge, image på butiken, inköpsmängd, kunnig personal (till exempel elektriker)*
 - * Hur stor frihet lämnas till er som återförsäljare?
 - * Finns det riktlinjer för hur återförsäljare ska agera mot slutkund?
 - * Säljargument?
 - * Montrar?
 - * Fasta (redan satta) priser
 - * Produktgrupper som påverkar placering?

- **Hur hanterar ni åsikter och idéer från kunder?**
 - * Dokumenteras det på något sätt?
 - * Vidarebefordras dessa till berörd leverantör?
Om ja;
 - * Vad kan dessa åsikter handla om?

- **Sker det någon kommunikation med leverantörer eller kunder?**
Om ja;
 - * Hur sker denna kommunikation?
 - * Följer man upp?
 - * Vad är syftet med kommunikationen? *Ta reda på kundernas kvalitetsförväntningar?*
 - * Vem tar initiativ till kommunikationen?
 - * Vilken avdelning på företaget sköter detta?

- **Kan ni beskriva företagets grundläggande värderingar? Syfte är att få dem att beskriva företagets profil**
 - * Hur återspeglas denna i det dagliga arbetet? *Hur förmedlas denna?*
 - * På vilket sätt blir de anställda medvetna om detta?

- * Hur upprätthålls företagsandan?
- * Hur lyder er affärsidé?

- **Erbjuder ni några mervärden till era kunder?**

- * *Exempel om de inte svarar ovan:* teknisk support, annan service etc.
- * Vad är syftet med detta?

- **Utför ni några marknadsundersökningar?**

Om ja;

- * Varför? Vad är syftet?
 - * På vilket sätt utförs detta?

Om nej;

- * Varför inte?

BILAGA 3

ENKÄT

Ungefär hur många nya belysningsarmaturer (lampor för hemmabruk) köper ni per år?

0 st/år 1 st/år 3 st/år 5 st/år 8 st/år

Känner ni till några varumärken för armaturer?

JA NEJ

Om ni svarat JA ovan, vilka varumärken känner ni till?

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

Har ni det senaste året lagt märke till någon reklam för armaturer och sådana fall för vilket varumärke?

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

Vart vänder ni er när ni ska handla en ny armatur?

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

Ringa in de varumärken för armaturer som ni känner till?



BESTLITE
SINCE 1880

 LampGustaf
LYFTER HELA RUMMET



HACKMAN



Vad är avgörande när ni ska köpa en armatur?

Rangordna alternativen som ni anser stämmer bäst överens enligt era åsikter.
(Stämmer mest = 5. Stämmer sämst= 1)

Jag bryr mig inte om designen på armaturen, det är funktionen jag är ute efter.	
Jag vill gärna att armaturen ska stämma överens med den övriga inredningen i hemmet.	
För mig är priset avgörande.	
Jag köper gärna armaturer av ett särskilt varumärke.	
Jag vill gärna ha en likadan lampa som tidigare.	

BILAGA 4

CHI-2-TEST

För att tydliggöra ytterligare och för att få större tillförlitlighet i resultatet så har två stycken företag till, utöver de två som redan omfattats av undersökningen, inkluderats i nedanstående uträkning.

H_0 : Det föreligger inget samband mellan varumärkeskännetid bland konsumenterna och leverantörens samarbetsform

Samarbetsform nummer 1: Leverantören tillämpar återförsäljare utan att samtidigt utföra egen marknadsföring mot slutkunderna.

Samarbetsform nummer 2: Leverantören tillämpar återförsäljare samtidigt som egen marknadsföring mot slutkunderna utförs.

	ÅF ¹ utan kundkontakt		ÅF med Kundkontakt		
Varumärkeskännetid hos konsumenterna	Aneta	Belid	Konstsmide	Markslöjd	Totalt
Ja	5 (29,5)	3 (29,5)	55 (29,5)	55 (29,5)	118
Nej	93 (68,5)	95 (68,5)	43 (68,5)	43 (68,5)	274
Totalt	98	98	98	98	392

1: Beräkning av f_e

De förväntade/hypotetiska värdena beräknas med hjälp av formeln för f_e . Dessa presenteras i tabellen ovan inom parantes.

$$f_e = \frac{\text{radsumma} \times \text{kolumnsumma}}{n}$$

$$f_{e_1} = \frac{118 \times 98}{392} \approx 29,5 \quad f_{e_2} = \frac{118 \times 98}{392} \approx 29,5$$

¹ ÅF = återförsäljare

$$fe_3 = \frac{118 \times 98}{392} \approx 29,5 \quad fe_4 = \frac{118 \times 98}{392} \approx 29,5$$

$$fe_5 = \frac{274 \times 98}{392} \approx 68,5 \quad fe_6 = \frac{274 \times 98}{392} \approx 68,5$$

$$fe_7 = \frac{274 \times 98}{392} \approx 68,5 \quad fe_8 = \frac{274 \times 98}{392} \approx 68,5$$

2: Beräkning av x^2

Differensen mellan faktiskt värde och förväntat värde kvadreras, därefter divideras summan med var och en av observationerna. Till sist summeras värdena. ²

$$x^2 = \frac{(f_i - fe_i)^2}{fe_i} + \dots + \frac{(f_n - fe_n)^2}{fe_n}$$

$$x^2 = \frac{(5 - 29,5)^2}{29,5} + \frac{(3 - 29,5)^2}{29,5} + \frac{(55 - 29,5)^2}{29,5} + \frac{(55 - 29,5)^2}{29,5} \\ + \frac{(93 - 68,5)^2}{68,5} + \frac{(95 - 68,5)^2}{68,5} + \frac{(43 - 68,5)^2}{68,5} + \frac{(43 - 68,5)^2}{68,5}$$

$$x^2 = 20,347 + 23,805 + 0,864 + 0,864 + 8,763 + 10,252 + 9,493 + 9,493$$

$$x^2 \approx 81,881$$

3: Beräkning av frihetsgrader

$$\text{Frihetsgrader} = (\text{antal kolumner} - 1)(\text{antal rader} - 1)$$

$$\text{Frihetsgrader} = (4 - 1)(2 - 1)$$

$$\text{Frihetsgrader} = 3$$

4: Slutsatser

Vid 3 frihetsgrader är det kritiska x^2 -värdet på 5 %-nivån lika med 7,82 och på 1 %-nivån lika med 11,34. Det beräknade x^2 -värdet på ca 81,881 överstiger värdena på både 5 %- och 1 %-

nivån och alltså förkastas H_0 vilket betyder att det föreligger ett statistiskt säkerställt samband mellan varumärkeskänedom hos konsumenter och leverantörens samarbetsform.