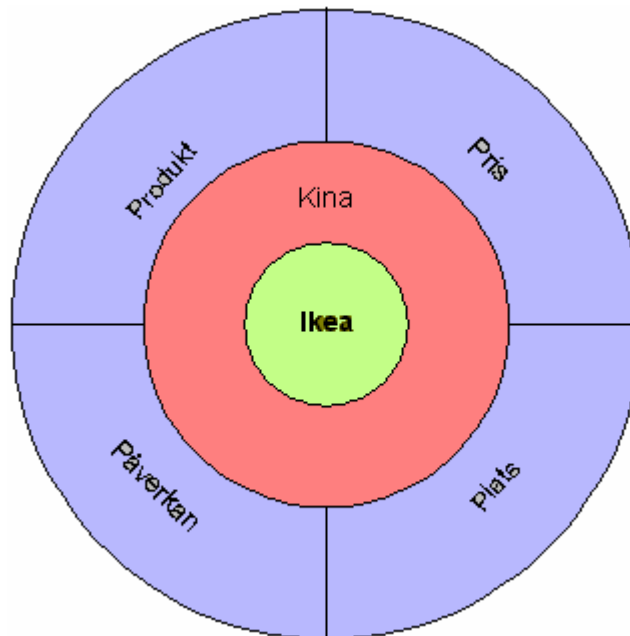




**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

**Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats
Lund VT 2004**

Anpassning av marknadsföringsstrategier till en växande kinesisk marknad



- En fallstudie av IKEA -

Författare:

Nils Andersson
Thomas Bertilsson
Kalle Elmberg
Elvira Omeragic

Handledare:

Karin Bryntse
Stina Stensson

SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** Anpassning av marknadsföringsstrategier till en växande kinesisk marknad
- En fallstudie av Ikea -
- Seminariedatum:** 7 juni, 2004
- Ämne/Kurs:** FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Författare:** Nils Andersson, Thomas Bertilsson, Kalle Elmberg, Elvira Omeragic
- Handledare:** Karin Bryntse, Stina Stensson
- Nyckelord:** Marknadsföringsstrategier, Produkt, Pris, Promotion, Plats, Anpassning, Kina, IKEA
- Syfte:** Syftet med studien är att undersöka och sammanställa hur Ikea har anpassat sina marknadsföringsstrategier till de rådande marknadsförhållandena i Kina. Studiens resultat och kunskapsbidrag ska kunna nyttjas av företag både inom inredningsbranschen samt inom andra branscher, som är etablerade i Kina eller som har planer på att etablera sig i Kina. Studien ska även bidra till ökad kunskap om behovet av anpassning av marknadsföringsstrategier till nationell kontext samt utgöra ett bidrag till vidare forskning inom området.
- Metod:** I denna studie har en kvalitativ metod tillämpats för att få en helhetsbild och en djupare förståelse för fenomenet som studeras. I studien användes intervjuer som bidrag till empirin och underlag för vår studie samt det teoretiska ramverket som styrte studiens upplägg och utgjort en nödvändig avgränsning för fenomenet som studeras.
- Slutsatser:** Ikea kännetecknas av standardiserade marknadsföringsstrategier som i Kina har anpassats till de lokala marknadsförutsättningarna som levnadsstandard, utbildningsnivå, konsumtionspreferenser, kostnadsfördelar och geografiska förhållanden. Vi finner stor överensstämmelse mellan teorin och tillämpningen av marknadsföringsstrategierna i praktiken. Dock är det teoretiska ramverket i vissa avseenden för generellt och behöver kompletteras med en teori om anpassningarnas karaktär till emerging markets som Kina.

ABSTRACT

- Title:** Adaptation of marketingstrategies
to a growing Chinese market
– A case study of Ikea -
- Date of Seminar:** 07-06-2004
- Course:** FEK 581 Bachelor Thesis, 10 credits
- Authors:** Nils Andersson, Thomas Bertilsson, Kalle Elmberg,
Elvira Omeragic
- Tutors:** Karin Bryntse, Stina Stensson
- Key words:** Marketing strategies, Price, Product, Promotion, Place,
Adaptation, China, IKEA
- Aim:** The aim with this bachelor thesis is to investigate and summarise how Ikea has adapted its marketingstrategies to the prevailing market conditions in China. This study is of interest for companies within the furnishing business or other businesses, that are established in China or that have plans on establishing in China. The study is also supposed to contribute to the increased knowledge concerning the necessity of adaptation of marketingstrategies to the national context. It is also supposed to be a contribution to the further research within the field.
- Method:** In this thesis a qualitative methodology has been used in order to a receive an overall picture and a deeper understanding for the phenomenon that is being studied. Interviews were used in the formation of the empirical foundation. The theoretical framework consisted of McCarty's classical marketing mix and the international marketing mix.
- Conclusions:** Ikea is characterised by standardised marketing strategies that had to be adapted to the local market conditions in China as living standard, educational level, consumer preferences, cost advantages and geographical conditions. In this thesis we have found a correspondence between the theory and use of the marketing strategies in the practice. Though in certain aspects the theoretical framework is too general and a completion with a theory of the characteristics of adaptation to the emerging markets as China would be desirable.

FÖRORD

Att utfallet av temaval för kandidatuppsatsen FEK 581, skulle bli Affärsetablering i Kina, var för vår del givet redan under de inledande informationsinsamlingsmötena. Under arbetets gång och i slutföringsfasen har vi känt av och kunnat ta tillvara en stor portion av inspiration, nyfikenhet och intresse för detta tema och specifikt för vår nyckelfrågeställning om Ikeas marknadsföringsstrategier i Kina. I dagsläget har vi införskaffat ytterligare infallsvinklar och en mer balanserad bild av Kina, affärsetablering i Kina samt Ikeas anpassningar till nya marknadsförutsättningar i Kina.

Vårt djupaste tack riktar vi till våra handledare Karin Bryntse och Stina Stensson som i avgörande moment har fungerat som bollplank och stöttepelare och uppmuntrat våra ansatser och förfaranden.

Vi står i tacksamhetsskuld även till våra intervjupersoner, nämligen Ikeas marknadschef i Kina, Ulf Smedberg, varuhuschefer i Sverige; Kristina Johansson, Pär Sundqvist och Jeanette Söderberg, samt informationschefen Eva Stål och reklamchefen Peter Keerberg. De har till stor del med sina kunskaper och erfarenheter bidragit till den jämförelse och analys som vi genomfört i vår studie.

Ett stort tack går även till alla andra som under studiens gång hjälpt oss med värdefulla synpunkter och information och berikat vårt arbete.

Lund, den 7 juni 2004

Nils Andersson Thomas Bertilsson Kalle Elmberg Elvira Omeragic

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	2
ABSTRACT.....	3
FÖRORD	4
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	5
1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEM VID ANPASSNING AV MARKNADSFÖRING TILL EN UTLÄNDSK MARKNAD	8
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.4 SYFTE.....	9
1.5 AVGRÄNSNING	10
1.6 DISPOSITION.....	10
2 METOD	12
2.1 ARBETSPROCESS	12
2.2 VAL AV ÄMNE	12
2.2.1 Val av företag.....	12
2.3 VAL AV TEORI	13
2.4 KVALITATIVT - KONTRA KVANTITATIVT PERSPEKTIV.....	13
2.5 DEN KVALITATIVA UNDERSÖKNINGEN	14
2.5.1 Val av respondenter	14
2.5.2 Respondenter i den kvalitativa undersökningen.....	14
2.5.3 Kvalitativ intervju/(Intervjuförfarande)	14
2.6 VAL AV ANSATS	16
2.7 PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA	16
2.8 RAPPORTUTFORMNING.....	17
2.9 METODREFLEKTION/KÄLLKRITIK	17
2.9.1 Validitet.....	17
2.9.2 Reliabilitet.....	18
3 TEORETISK REFERENSRAM – MARKETING MIX	19
3.1 PRODUKT	20
3.1.1 Klassificering av produkt	20
3.1.2 Typ av konsumentprodukter	20
3.1.3 Servicepaketet	21
3.1.4 Produktmix.....	22
3.1.5 Produktens olika plan	22
3.1.6 Produkthierarki.....	22
3.2 PRIS.....	23
3.2.1 Interna faktorer.....	23
3.2.2 Externa faktorer	24
3.2.3 Prissättningsmetoder.....	25
3.3 PROMOTION	26
3.4 PLATS (DISTRIBUTIONSKANALER)	27
3.5 INTERNATIONELL MARKNADSFÖRINGSMIX	28
3.5.1 Produkt och promotion	29
3.5.2 Pris.....	30
3.5.3 Plats (Distribution)	30
4 SEKUNDÄRDATA	31
4.1 IKEAS HISTORIA	31
4.2 IKEAS ORGANISATION OCH AFFÄRSIDÉ.....	31
4.3 IKEAS GLOBALA MARKNADSFÖRINGSSTRATEGIER	33

4.3.1 Produkt.....	33
4.3.2 Pris.....	34
4.3.3 Promotion.....	35
4.3.4 Plats	35
4.4 IKEAS MARKNADSFÖRINGSSTRATEGIER I KINA	39
4.4.1 Produkt.....	39
4.4.2 Pris.....	40
4.4.3 Promotion.....	41
4.4.4 Plats	41
4.5 KINAS MARKNAD	44
4.5.1 Produkt.....	44
4.5.2 Pris.....	46
4.5.3 Påverkan	47
4.5.4 Plats	49
5 EMPIRI.....	51
5.1 IKEAS GLOBALA MARKNADSFÖRING	51
5.1.1 Produkt.....	52
5.1.2 Pris.....	54
5.1.3 Promotion.....	56
5.1.4 Plats	59
5.2 IKEAS MARKNADSFÖRING I KINA	62
5.2.1 Produkt.....	62
5.2.2 Pris.....	63
5.2.3 Promotion.....	64
5.2.4 Plats	64
6 ANALYS	66
6.1 PRODUKT	66
6.2 PRIS.....	68
6.3 PROMOTION	71
6.4 PLATS.....	75
7 ANPASSNING AV IKEAS MARKNADSFÖRINGSSTRATEGIER I KINA	78
8 SLUTDISKUSSION.....	82
8.1 SLUTKOMMENTARER	82
8.2 TEORETISKT & PRAKTISKT BIDRAG	83
8.2.1 Studiens teoretiska bidrag.....	83
8.2.2 Studiens praktiska bidrag.....	84
8.3 FÖRSLAG TILL FORTSÄTTA STUDIER.....	84
9. KÄLLFÖRTECKNING	86
TRYCKTA KÄLLOR	86
Litteratur.....	86
Kompendium	87
Tidsskrifter	88
Artiklar.....	89
OTRYCKTA KÄLLOR.....	89
Uppsatser	89
Elektroniska källor.....	90
MUNTliga KÄLLOR	90
Intervjuer.....	90
ÖVRIGA KÄLLOR.....	90
BILAGA 1 - INTERVJUFRÅGOR.....	91
BILAGA 2 - ETT EXPERIMENT MELLAN SVERIGE OCH KINA	95

1 INLEDNING

I detta kapitel kommer uppsatsens ämne att presenteras med en inledande bakgrund, för att belysa utvecklingen och situationen i Kina. Därefter följer en problemdiskussion som kommer att leda till en problemformulering. Syftet med uppsatsen och dess avgränsning tas också upp.

1.1 Bakgrund

”Sedan 1979 har själva grunden för det kinesiska samhället rörts om, som havsbotten under en våldsamt storm.”¹

Kina och dess kommunistparti övergick år 1979 till Deng Xiaopings reformpolitik. Med en befolkning på 1 300 miljoner är det en nation som sedan dess genomgår stora ekonomiska och sociala förändringar och som än idag är full av motsägelser och motsättningar. Sedan kulturrevolutionen (1966-1976) har stora kliv tagits mot en socialistisk marknadsekonomi.² Kinas Kommunistiska parti har öppnats upp för befolkningen att göra sin röst hörd kring landets ekonomiska problem och framtidsfrågor, men kritik och ifrågasättande av dess politik är fortfarande förbjudna. Politiska ansatser och strategier mynnar ut i föreställningen om att det är ekonomiska framsteg som ska öka välbefindandet i Kina istället för demokratiska processer.³ Kina kännetecknas av en rad större strukturproblem som en ojämn inkomstfördelning, regionala obalanser, en stor cirkulerande arbetskraft mellan landsbygden och städerna, stor korruption, byråkrati, råvaru-, energi- samt miljöproblem som inom en snar framtid kan växa sig ännu större.⁴

Det finns även positiva inslag i utvecklingen. Kinas anslutning till WTO fullbordades år 2006 och förväntas leda till ökat skydd för immateriella rättigheter, större rättssäkerhet och transparens inom det kinesiska systemet.⁵ Kina har redan attraherat 350 miljarder USD av utländska investeringar. Nationen har därmed placerat sig på andra plats internationellt sett när det gäller antal utländska långsiktiga investerare.⁶ Sverige och Kina har starka ekonomiska förbindelser, vilket avspeglas i det faktum att Kina är Sveriges näst största handelspartner i Asien. Etableringar av svenska företag i Kina ökar stadigt och minst 10 miljarder SEK har investerats av svenska företag.⁷ Ett av de svenska företagen som etablerade sig i Kina år 1998 är inredningskedjan Ikea.

Ikea har vid etablering i Kina gått till mötes en marknad där kreativitet i samband med marknadsföring av produkter är ett nytt fenomen. Att addera kreativitet till reklam är en ny företeelse i Kina.⁸ Fram till 1980 var det enbart politiska budskap som framfördes på radio och tv. Företagen gjorde ingen reklam eftersom marknaden inte uppvisade något behov efter det. Ett begränsat utbud av produkter erbjöds, vilka dessutom inte var särskilt efterfrågade. Efter Deng Xiaopings reform och handlingsprogram började

¹ Jakobson. (2001).

² Ibid.

³ Fromlet, Hermansson, & Kennemar. (2004).

⁴ Ibid.

⁵ www.kommers.se, (2004-04-14).

⁶ Walters & Samiee. (2003).

⁷ www.swedishtrade.se. (2004-04-12).

⁸ Goldkorn & Leijonhufvud. (2003).

marknadsekonomin sakteligen dyka upp. De kinesiska företagen var dock mer angelägna om att komma igång med tillverkning och distribution av sina produkter, vilket innebar att marknadsföring lades åt sidan. Denna era är nu till ända, men konsekvensen är att det idag i Kina finns få ekonomer i medelåldern som har kunskap och erfarenheter inom marknadsföring. Det finns heller ingen organisation, dit landets första grupp av professionella marknadsförare kan vända sig till för rådgivning och erfarenhetsutbyte. Ett problem som Ikea och andra företag möter vid utlandsetableringar, är att de marknadsförare som finns tillgängliga inte har kunskap om den lokala kulturen.⁹

Om ett företag i Kina erbjuder en produkt eller service är sannolikheten stor att en liknande produkt eller service erbjuds av ett annat företag. Skillnaden mellan dessa kan utgöras av att det ena företaget är beläget på en ort som har lägre arbetskraftskostnader, erbjuder lägre priser på produkterna och har bättre distributionsnät. Kreativ marknadsföring är nyckeln till att särskilja sitt företag och dess produkter på den packade kinesiska marknaden.¹⁰ Ikea har i detta sammanhang en unik chans att särskilja marknadsföring av sina produkter från andra konkurrenter inom branschen.

Ikea har precis som andra svenska och utländska företag etablerat sig i Kinas tillväxtregioner. Den tilltagande tillväxten berör främst Östra Kina och avspeglas i en växande medelklass med en levnads- och konsumtionsstil som alltmer börjar efterlikna den västerländska. Uppskattningar visar att medelklassen utgör 15 % av befolkningen vilket i absoluta termer innebär 110 miljoner människor.¹¹ Utvecklingen tyder på att medelklassen fram till år 2005 kan stiga upp till 200 miljoner människor. Sammantaget beräknas medelklassen fram till år 2010 uppgå till 490 miljoner människor. Det är ingen tvekan om att medelklassens tillväxt och vitalitet kommer att ha stor betydelse för Kinas utveckling.¹²

Medelklassens ökning och en förbättrad levnadsstandard innebär också ändrade boendeförhållanden. Därför är byggsektorn av stor vikt för tillväxten i Kina. I Shanghai såldes 700 lägenheter per dag år 2000.¹³ Den växande levnadsstandarden leder till att privatägande av bostäder ersätter de gamla formerna av bostadstilldelning genom arbetsenheten.¹⁴ I nästa led skapar inredning av privatägda bostäder möjligheter för utländska inredningskedjor som IKEA att med nya idéer och heminredningslösningar nå konsumenter i Kina och påverka deras val inom inredning.

1.2 Problem vid anpassning av marknadsföring till en utländsk marknad

Intentionen med denna studie är att undersöka hur Ikea har gått tillväga vid etablering i Kina när det gäller tillämpning av sina marknadsföringsstrategier. Det mest intressanta med Ikea är dess världsomspännande standardkoncept inom marknadsföring. Med denna aspekt i åtanke skulle det vara värdefullt att undersöka om Ikea har gjort några speciella anpassningar vid etablering i Kina när det gäller marknadsföringsstrategier.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Jakobson. (2001).

¹² Ibid.

¹³ Sjölin. (2004).

¹⁴ Jakobson. (2001).

Den sociala och kulturella kontexten i Kina skiljer sig klart från den västerländska där många av Ikeas varuhus finns etablerade. Då uppstår frågan hur Ikea har hanterat dessa uppenbara kulturella skillnader samt de annorlunda marknadsförutsättningarna angående produktutformning, prisnivåer, reklam och distribution.

Ett hus eller en lägenhet i Kina går till ytan sett inte att jämföra med västvärldens bostadsformer. Kineser lever på betydligt mindre ytor p.g.a. av nationens stora population. Detta gör att efterfrågan på välplanerad användning av utrymmet i hemmet är stor. Dilemmat för Ikea i detta sammanhang är hur dess marknadsstrategiska standardkoncept ska anpassas till kinesernas inredningsstil samt till det uppenbara behovet av smart förvaring.

Kina är dock ett låglöneland där lönerna stiger med 10 % på årsbasis i utvecklingsregionerna. Problematiken för Ikea gällande prissättning är att hitta den prisnivå som leder till att medelklassen i Kina nås. Som det nämndes i bakgrunden, är medelklassens ökning i Kina omfattande, vilket innebär att speciellt denna målgrupp är av intresse för Ikea. I dagsläget finns det få motsvarigheter i världen till den förändring som sker i Kina inom olika domäner i samhället som exempelvis en förbättrad köpkraft hos ett stort antal individer. Ökningen av denna målgrupp innebär att Ikeas möjligheter att sälja större volymer av sina produkter blir större.

Den hittills nästintill obefintliga kunskapen om marknadsföring i Kina medför att Ikea har ett försprång vid etablering på den kinesiska marknaden. Det är därför intressant att undersöka på vilket sätt Ikea kan utnyttja detta försprång samt hur Ikea med sin marknadsföring påverkar konsumenterna till att uppmärksamma och köpa deras produkter.

Eftersom Kina är ett oerhört stort land med en bristande infrastruktur är det betydelsefullt att undersöka vilka problem som Ikea stöter på vid distribution av sina varor och hur deras distributionskoncept behöver anpassas.

Med utgångspunkt i marknadsföringsteorin ska svårigheter som Ikea har stött på vid produktval, prissättning, promotion och distribution i Kina identifieras för att analysera anpassningen av dess marknadsföringsstrategier.

1.3 Problemformulering

Hur har Ikea anpassat sina marknadsföringsstrategier till en växande kinesisk marknad? Behöver Ikea som kännetecknas av standardiserade marknadsföringskoncept anpassa dessa till en annorlunda marknad?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och sammanställa hur Ikea har anpassat sina marknadsföringsstrategier till de rådande marknadsförhållandena i Kina. Studiens resultat och kunskapsbidrag ska kunna nyttjas av företaget både inom inredningsbranschen samt inom andra branscher, som är etablerade i Kina eller som har planer på att etablera sig i Kina. Studien ska även bidra till ökad kunskap om behovet av anpassning av marknadsföringsstrategier till nationell kontext samt utgöra ett bidrag till vidare forskning inom området.

1.5 Avgränsning

Studien har avgränsats genom att vi inriktar oss på Ikeas marknadsföringsstrategier och hur standardkoncepten inom marknadsföring har anpassats till den kinesiska marknaden. Detta innebär att studien utgår från ett företagarperspektiv. Studiens resultat gäller främst östra Kina eftersom Ikea är etablerat där, men även för att den största tillväxten sker i dessa områden. Hur Ikea skulle ha gått tillväga vid etablering i mellersta eller i västra Kina där marknadsförhållandena är annorlunda behandlas inte i denna studie. Vidare berörs politiska och legala aspekter som kan ha implikationer på Ikeas verksamhet i Kina enbart ytligt i denna studie.

1.6 Disposition

Kapitel 1 - Inledning

Första kapitlet börjar med en introduktion till vårt valda uppsatsämne, där problematisering, problemformulering, syfte, avgränsning och disposition presenteras.

Kapitel 2 – Metod

I detta avsnitt får läsaren en inblick i hur vi har gått tillväga för att genomföra studien. Vi förklarar också varför dessa metoder används framför andra och på vilket sätt vi har använt dem.

Kapitel 3 - Teori

I detta kapitel redogör vi för de teorier som vi har applicerat på vår studie. Ur dessa teorier har vi fått en inblick i vårt ämne och därmed kunnat utforma på vilket sätt vi ska utreda vår frågeställning.

Kapitel 4 – Sekundärdata

Sekundärdatakapitlet innehåller all samlad information av sekundärdata gällande Ikea. För att få struktur på insamlandet av sekundärdata har vi valt att börja presentera historisk fakta och Ikeas affärsidé. Därefter följer en uppdelning på Globalt och Kina där sekundärdatan placerats under respektive P i McCarthys marknadsmix.

Kapitel 5 – Empiri

Under studiens gång har undersökningar genomförts som presenteras i detta kapitel. Undersökningarna har bestått av intervjuer och här presenteras deras resultat.

Kapitel 6 – Analys

I detta kapitel analyserar vi resultaten från de undersökningar som presenteras i empiriavsnittet och fakta som framkommer i sekundärdatakapitlet. Analysen utgår ifrån de teorier vi tidigare framställt under kapitel 3.

Kapitel 7 – Slutsats

Här sammanvävs resultaten med analysen och utifrån det dras slutsatser.

Kapitel 8 – Slutdiskussion

I studiens avslutande kapitel görs reflektioner kring slutsatser, samtidigt som förslag på vidare forskning inom ämnet läggs fram.

2 METOD

I detta stycke presenteras det tillvägagångssätt som vi har använt i vår studie för att komma från den inledande problemformuleringen fram till slutsatsens svar. Syftet med metodavsnittet är att läsaren ska kunna följa med i undersökningen och på så sätt vara i stånd att utvärdera studiens tillförlitlighet.¹⁵

2.1 Arbetsprocess

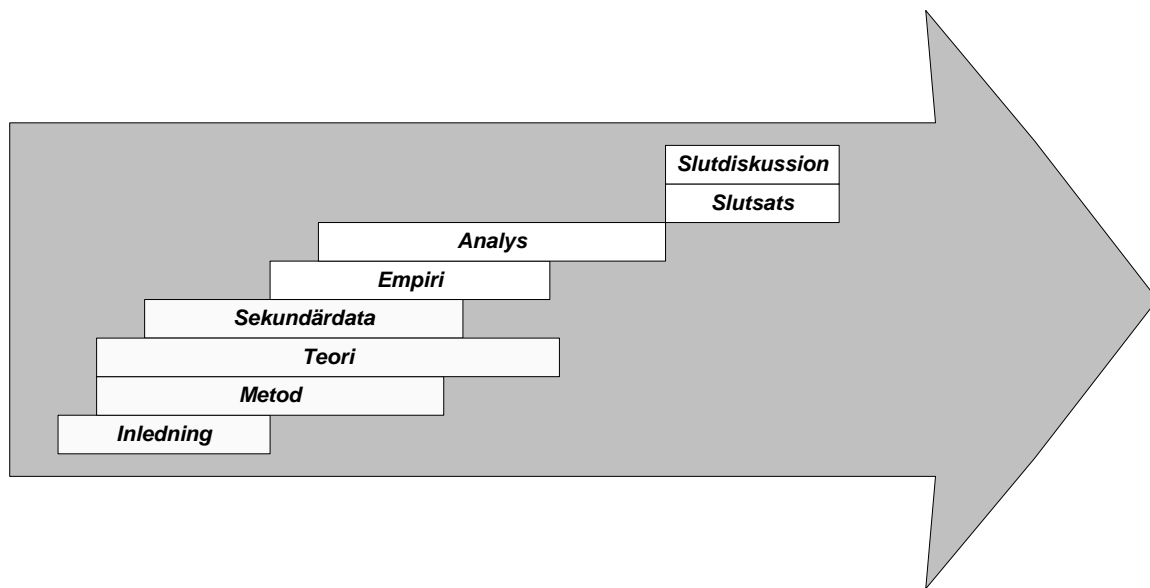


Fig. 1 Arbetsprocess

2.2 Val av ämne

Vårt val av uppsatsämne grundas generellt sett på gruppens intresse för den stora tillväxt som äger rum i östra Kina och metropolerna vid kustområdet och vilka möjligheter som detta skapar för utländska företag. Specifikt sett grundar sig vårt val av ämne på intresset för den växande medelklassen i Kina till följd av den förbättrade levnadsstandarderna och vilka produkter som denna grupp kan tänkas efterfråga. Här siktade vi direkt på produkter som höjer sig utöver de för livsföring nödvändiga produkterna som mat, dryck, kläder osv. Vi antog att den nyblivna medelklassen med förbättrad standard söker sig till produkter som uttrycker livsstil, grupptillhörighet, image och västerländskt levnadssätt.

2.2.1 Val av företag

¹⁵ Rienecker & Jørgensen. (2002).

Vi ville undersöka om företag behöver anpassa sina marknadsföringsstrategier i Kina och hur dessa anpassas om detta är aktuellt. För att närmare undersöka problematiken behövde vi ett fallföretag. Det övergripande temat på vårt arbete var ”Affärsetablering i Kina” och därför var det givet att målet för vår fallstudie skulle bli ett företag som är etablerat i Kina. För att möjliggöra och underlätta kontakterna med vårt fallföretag var utgångspunkten att det skulle vara ett svenskt företag. En anledning till valet av fallföretag var en tidningsartikel i Svenska Dagbladet som inspirerade oss. Titeln löd: ”Ikea på jakt efter Kinas nya shoppande medelklass.” Det slutliga utfallet blev Ikea som är ett internationellt sett verksamt och framgångsrikt företag. Företaget är etablerat i Kina och har en verksamhet som utgår ifrån ett standardiserat marknadsföringskoncept som tillämpas i de länder runt om i världen där Ikea är verksamma.

2.3 Val av teori

Strategierna har analyserats med hjälp av McCarthys marknadsföringsmix med olika modeller under varje P. Under studiens gång har andra modeller och teorier tagits upp och diskuterats. En av dessa modeller har varit den så kallade pull och push teorin. Anledningen till att det blev McCarthys fyra P, var pull och push teorins begränsade analyserbarhet utifrån endast en teori. McCarthys teori visade sig också ha sina begränsningar för vår studie men en stor anledning till valet, var att denna teori är väl beprövad och att den sällan blir ifrågasatt¹⁶. Begränsningarna inom McCarthys teori gjorde att vi valde att komplettera denna med andra modeller. Den internationella marknadsföringsmixen blev den modellen som utgjorde störst komplementet till vår ursprungliga teori och bidrog med teoretiska begrepp under varje P i McCarthys teori¹⁷. Denna kombinerade teori utgjorde sedan en bra grund för att besvara problemformulering om hur Ikea har anpassat sina marknadsföringsstrategier till den växande kinesiska marknaden.

2.4 Kvalitativt - kontra kvantitativt perspektiv

Beroende på vilken problemformulering som författarna ämnar besvara i studien måste en avvägning göras om ett kvalitativt eller kvantitativt perspektiv, eller en kombination av dessa båda ska tillämpas.¹⁸ För att samla in primärdata har vi använt oss av det kvalitativa synsättet. Detta p.g.a. att vi är intresserade av att studera hur våra respondenter uppfattar och tolkar ”omgivningens verklighet”, istället för att försöka mäta en given verklighet som är fallet vid naturvetenskapliga studier. Denna studie är inriktad på djupare förståelse av ämnet som studeras med målsättningen att erhålla en helhetsbild av problemets karaktär som möjliggör generaliseringar.¹⁹ Vi är medvetna om att vi kommer att erhålla subjektiva svar från våra intervjurespondenter. Det hade självfallet varit intressant att även tillämpa en kvantitativ studie som kännetecknas av större kontroll för att i högre grad få mer objektiva svar.²⁰ Då studien genomförs i Sverige och inte i Kina samt med avseende på att detta är en kandidatuppsats med en begränsad studietid av tio veckor, kommer vi p.g.a. tidsbrist heller inte att kunna använda oss utav konvergent metodologi.²¹

¹⁶ Kotler (1999)

¹⁷ Kotler (2000)

¹⁸ Wiedersheim & Eriksson. (1991).

¹⁹ Holme & Solvang. (1997).

²⁰ Backman. (1998).

²¹ Andersson. (1998).

2.5 Den kvalitativa undersökningen

2.5.1 Val av respondenter

Urvalet av intervjurespondenter begränsades genom ramen av vår studie. I studien har vi valt att endast använda oss av intervjurespondenter, d.v.s. personer som själva är inblandade och insatta i det ämne som studeras.²² För att erhålla svar på våra utformade frågor var det från det inledande stadiet uppenbart att anställda på Ikea på högre poster och specifikt på den strategiska nivån skulle bli aktuella och lämpliga intervjurespondenter. Varuhuschefer i Sverige och marknadschefen i Kina kontaktades och intervjuades. På det viset blev vi hänvisade till ytterligare personer på andra ansvarsposter för att fylla ut svaren till frågorna som intervjurespondenterna inte ansåg sig tillräckligt kvalificerade för att besvara. Dessa personer skulle förse oss med mer uttömmande information på enskilda frågor. Antalet intervjuer mynnade ut i sammanlagt sex intervjuer, vilket inte var ett givet mål när intervjuerna påbörjades. Intervjuer med bl.a. varuhuscheferna i Sverige genomfördes tills en viss mättnadskänsla infann sig och då gruppmedlemmarna var av den åsikten att nyttan av ytterligare en intervju med en varuhuschef skulle bli marginell.²³ Endast en kontaktperson från Ikea i Kina hade vi intervju med och skickade följdfrågor vid ett antal tillfällen. Denna kontakt var Ikeas marknadschef i Kina. Detta visade sig också vara den absolut mest betydelsefulla intervjurespondenten för vår studie. Kontakt togs också med de två varuhuscheferna i Kina, Beijing samt Shanghai, men utan någon respons. Efter att ha studerat det svarsmaterial vi fick från både marknadschefen i Kina och den internationella marknadschefen, insåg vi att en eller två intervjuer till med varuhuschefer i Kina förmodligen inte skulle ha tillfört arbetet något nämnvärt.

2.5.2 Respondenter i den kvalitativa undersökningen

I vår kvalitativa studie har två varuhuschefer i Helsingborg respektive Älmhult, den reklamansvarige för Ikea Sverige, den informationsansvarige för Ikea Sverige, den internationella marknadschefen och marknadschefen för Ikea Kina intervjuats. Deras namn, position, intervjuform samt datum när intervjun genomfördes finns utsatta i källförteckningen. Tidsbrist och planering för en lämplig tidpunkt för intervjuens genomförande har en inverkan på hur många intervjuer som sammantaget kan genomföras så att studien kan fullbordas inom utsatt tid.

2.5.3 Kvalitativ intervju/(Intervjuförfarande)

Vi har valt att använda oss av intervju för att samla in data, då det utgör en flexibel undersökningsmetod. Intervjuer är flexibla i den meningen att vi kan ställa följdfrågor till respondenterna och på så sätt samla ihop de data som fattas. Detta ger en möjlighet av att kunna gå in på djupet och få fram de egentliga orsakerna till varför respondenten gör på ett visst sätt. Vi har använt en typ av fokuserad intervju. Denna typ av intervju är ett mellanting mellan en strukturerad och ostrukturerad intervju. Intervjun är strukturerad i den mån att vi har använt oss av i förväg nerskrivna frågor som vi sedan har skickat till respondenten. Frågorna är sammanställda utifrån vår referensram i form

²² Holme & Solvang. (1997).

²³ Ibid.

av att vi har skrivit upp en rad frågor som berör varje P. Då vi skickat frågorna till respondenten innan intervjun ägde rum, har de givits möjlighet till reflektion och presentation av mer genomtänka svar.²⁴ Med ovanstående i åtanke kan det finnas större chans att viktiga teman och problemområden tas upp, jämfört med en helt ostrukturerad intervju. En annan fördel med att i förväg utforma strukturen på intervjun är att det är lättare att analysera svaren efter intervjuerna. Intervjun är ostrukturerad i den mening att respondenten har tilldelats en viss frihet att uppge det som är viktigt för honom/henne. Fördelen med detta är att vi även fått tillgång till information som sträcker sig utöver det fenomen som studeras. Vi har alltså inte enbart fått direkta svar på de frågor vi skickat till respondenten, utan också fått information om andra händelser som respondenten tyckt var viktiga. Nackdelen med att tillåta en viss frihet i intervjun, är att det är svårare att komma ifrån intervjuareffekten. Detta p.g.a. att vi, då vi låter respondenten tala relativt fritt, kan komma att leda in respondenten på en viss linje beroende på vad han/hon svarar.²⁵

En aspekt som är viktig att beakta vid intervjuer är att det i stort sett alltid finns skevhet i den insamlade datan. Vi är medvetna om att skevheten kan bli större då olika personer intervjuas, men vi har ändå fördelat ansvaret för informationsinsamlingen på olika gruppmedlemmar. Detta p.g.a. att det går snabbare att utföra intervjuerna, då vi har haft begränsad tid att genomföra denna rapport. Intervjufrågorna har vi försökt utforma så att de i så liten utsträckning som möjligt skulle vara ledande och värderande.²⁶

Personlig intervju

En fördel med personliga intervjuer är att respondentens kroppsspråk kan registreras. Vi kan t.ex. få en uppfattning av, om respondenten är glad eller ledsen genom att se på dennes ansiktsuttryck.²⁷ Då vi inte är professionella intervjuare som förfogar över kunskap och erfarenhet att med olika förkortningar och metoder få ner det mesta ifrån intervjun, har vi använt oss av en diktafon. Detta för att vi ska kunna ta del av allt som respondenten säger och i lugn och ro kunna analysera datan. En annan fördel med personlig intervju är också att vi har haft möjligheten till att ställa komplicerade frågor eftersom respondenten fått frågorna på förhand.²⁸

Telefonintervjuer

Innan vi utfört våra telefonintervjuer, har vi skickat våra intervjufrågor till respondenten via e-mail. Respondenten har svarat på frågorna och sedan skickat tillbaka dessa till oss. Denna strategi har använts p.g.a. det är svårt att hinna få ned allt som respondenten säger på papper under själva intervjun. De svar vi fått på e-mail har inte varit lika omfattande som de svar, respondenten givit oss vid själva intervjun, men det har varit ett bra komplement. Precis som i en personlig intervju har intervjuaren haft möjligheten att följa upp frågor vilket endast medfört positiva effekter.²⁹

²⁴ Wiedersheim & Eriksson. (1991).

²⁵ Bell (1995).

²⁶ Ibid.

²⁷ Wiedersheim & Eriksson. (1991).

²⁸ Wiedersheim & Eriksson. (1991).

²⁹ Wiedersheim & Eriksson. (1991).

E-mail intervju

De frågor som vi skickat till respondenten vid vår e-mail intervju, är ”samma” frågor som vi skickat till respondenten vid vår telefonintervju. Nackdelen med denna typ av intervjuer är att vi inte kan få mer information av respondenten än just de svar som denne lämnar via e-mail. Vi kan alltså inte se på kroppsspråk och inte heller höra respondentens röst. Vi har ändå utfört denna typ av intervju med respondenten i Kina, då vi funnit det lättast p.g.a. det långa avståndet från Sverige samt att respondenten har varit mycket upptagen och svår att nå.

2.6 Val av ansats

Vi har valt att använda ett deduktivt arbetssätt. Detta innebär att vi har utgått från teorin och hittat ett ramverk utifrån vilket vår problemformulering kan studeras för att undersöka hur verkligheten förhåller sig men även det teoretiska ramverkets giltighet.³⁰ Ambitionen har varit att samla in data utan några förutfattade meningar. Detta är dock en sanning med modifikation då vi medvetet utgått ifrån vårt teoretiska ramverk dvs. de fyra P:na då vi formulerat våra frågor till respondenterna. Det innebär att innan vi fått svar på våra frågor har vi kunnat skaffa oss en teoretisk uppfattning om det vi studerar. Kritiker uppger också att det oberoende av ens ansträngningar och ambitioner inte är möjligt att samla in data på ett fördomsfritt sätt. De menar att forskaren alltid sätter sin personliga prägel på det fenomen som studeras.³¹

2.7 Primär- och sekundärdata

En primärkälla är en källa som uppkommer under projektets gång och som sedan tidigare inte är bearbetad.³² Större betydelse tillmäts en källa med nära kontakt till fenomenet som studeras.³³ Sekundärdata erhålls genom tillämpning och tolkning av olika data och resultat som är baserade på en primärkälla.³⁴ Ibland kan problem uppstå när det gäller att särskilja primär- och sekundärdata men huvudregeln är att primärdata baseras på förstahandskälla medan sekundärdata baseras på andrahandskälla.³⁵

I vår studie utgörs primärdatan av material från våra intervjuer bestående av en personlig intervju, telefonintervjuer och en mailintervju.

Tillvägagångssättet för att hitta relevant sekundärdata har mynnat ut i kedjesökning och systematisk sökning, Kedjesökning innebär att referenser från litteratur tillämpas som för en vidare till annan litteratur osv. Vi är medvetna om att det material som sätter igång kedjan måste vara utomordentligt bra för att metoden ska fortlöpa på ett tillfredsställande sätt. En kedja är aldrig starkare än dess svagaste länk. Vi påbörjade därför studien med att läsa sådana källor som rekommenderades av våra handledare.³⁶ Kedjesökning har inneburit att vi har använt oss av tryckta källor som traditionella böcker. Vi har även använt oss av otryckta källor i form av elektroniska artiklar och

³⁰ Rienecker & Jørgensen. (2002).

³¹ Ibid.

³² Bell (1995).

³³ Holme & Solvang. (1997).

³⁴ Bell (1995).

³⁵ Holme & Solvang. (1997).

³⁶ Rienecker & Jørgensen. (2002).

tidskrifter som är hämtade från databaser för att få tillgång till relativt färska ämneskunskaper. Internet har utgjort en annan informationskälla. Vid sökning på Internet har vi använt oss av systematisk sökning, d.v.s. då vi söker utifrån ämnesord eller namn. Vi har mest försökt hitta information om Ikea och dess etablering i Kina, vilket kan vara svårt att hitta i andra typer av källor t.ex. böcker. Under studiens gång har vi varit medvetna om att inga restriktioner finns på vem som kan lägga ut information på Internet då det i princip inte kostar något vilket i slutändan kan innebära att informationen inte är tillförlitlig. Vi har därför endast använt oss av information där författarens namn tydligt framgår.³⁷ För att hitta elektroniska tidskrifter har ELIN, Lunds databas för elektroniska källor, och ABI/Inform databas som riktar sig till ekonomer och administreras av University Microfilms International i USA, kommit till gagn.³⁸ Dessutom har vi använt LIBRIS som är en gemensam databas för cirka 200 forskningsbibliotek i Norden.³⁹

2.8 Rapportutformning

Vi har använt oss av de 4 P:na produkt, pris, plats och promotion genomgående i hela studiens upplägg så att läsaren ska kunna följa en röd tråd som naturligt leder in på nästa avsnitt och dessutom vara i stånd att jämföra olika avsnitt. För att strukturera olika rubriker i studien har vi tillämpat linjär disposition. Denna disposition följer den traditionella forskningsrapporten med där uppläggningsen är välkänd. Till våra referenser i texten har vi använt Oxfordsystemet. Detta system har tillämpats för att läsaren inte ska bli avbruten i sin läsning med angivelse av referenser inom parenteser i texten, som kan inträffa då Harvardsystemet används.⁴⁰

2.9 Metodreflektion/Källkritik

Förfarandet att överföra teoretiska begrepp till observationer i empirin kan vara problematiskt i många utredningsarbeten. Två viktiga begrepp vid genomförandet av en studie och bedömningen av vilken giltighet som studien uppvisar är validitet och reliabilitet. Reliabilitet har till syfte att undersöka mätinstrumentets tillförlitliga utslag medan validitet innebär förmågan att med det mätinstrument som står till buds kunna mäta det som arbetet aviserat att mäta.⁴¹

2.9.1 Validitet

Under studiens genomförande har vi valt att intervjua personer på olika ansvarsposter inom fallföretaget vilket bidragit till att validiteten stärkts. När respondenterna svarat på våra frågor och vid sammanställningen av empiridatan har vi i stort sett kunnat urskilja ett mönster av överlappande svar. Detta har efterhand haft den effekten att data från våra intervjuer styrkts där svaren har överensstämt med tidigare respondentens svar. Det har också uppkommit tillfällen då motsatsen inträffat, d.v.s. då intervjurespondenterna har skilt sig svarmässigt och då har möjligheter funnits att ifrågasätta dessa svar och

³⁷ Ibid.

³⁸ Backman (1998).

³⁹ Rienecker & Jørgensen. (2002).

⁴⁰ Backman (1998).

⁴¹ Wiedersheim & Eriksson. (1991).

återkomma med följdfrågor till respondenten. Genom detta tillvägagångssätt har materialet ifrån intervjuerna bekräftat att vi tolkat svaren korrekt. Detta har gjort att tillförlitligheten i svaren styrkts och bidraget till en större förståelse för ämnet som studerats. Val av intervjuperson kan också inverka på validiteten. Det kan därför diskuteras om valet av intervjupersoner på varuhuschefs-nivån var riktigt eftersom deras specialkunskaper inom vårt ämne emellanåt var av begränsad karaktär. De övriga intervjuerna med reklamchefen, informationschefen och marknadsföringscheferna vittnade om specialkunskaper inom vårt ämne och kan endast påstås ha ökat validiteten.

2.9.2 Reliabilitet

Reliabiliteten i vår undersökning är svår att värdera då den insamlade informationen nästan uteslutet grundas på intervjuer. Som vi nämnde under avsnittet kvalitativ intervju, har vi minimal erfarenhet av intervjusituationer. Alla gruppens medlemmar har utfört intervjuer vilket självfallet medför skillnader i hur respondenten har upplevt intervjusituationen. Vårt tillvägagångssätt efter slutförd intervju har följt samma mönster. Efter den personliga intervjun då diktafon användes transkriberades intervjun av samma person som intervjuat för att eventuella tolkningsfel skulle undvikas. Samma mönster har följts vid telefonintervju då intervjuaren har transkriberat sina anteckningar. Oavsett intervjuform har transkriberingen alltid skett kort efter intervjusituationen, för att viktiga saker inte ska glömmas. Vid mailintervjuer har svarsuppgifterna varit givna och alla inom gruppen har kunnat ta del av dem utan tolkningsföreträde. Däremot går det inte att bortse ifrån eventuella intervjuareffekter vid telefon- och personliga intervjuer. Dessa effekter skulle kunna vara intervjuarens personlighet⁴² Trots detta anser vi att vårt tillvägagångssätt i övrigt i form av förberedelse, inställning till utförandet av intervjun i form av objektivitet och självkritisk inställning enbart stärkt reliabiliteten i vår studie. I vilken mån som studien har hög reliabilitet beror också på om en undersökning kan genomföras på nytt och om samma resultat kan erhållas.⁴³

⁴² Halvorsen (1992).

⁴³ Ibid.

3 TEORETISK REFERENSRAM – MARKETING MIX

I detta kapitel presenteras studiens teorier. Studiens teorier kommer att utgå från den klassiska marknadsmixen av McCarthy samt en internationell marknadsföringsmix.⁴⁴ Teorin är uppdelad i fem avsnitt där de fyra första behandlar de fyra P:na; Produkt, Pris, Promotion och Plats.

I följande tabell är vår egen uppställning av den klassiska marknadsföringsmixen och ska framställa en kombination av flera modeller samt ge en översikt över viktiga koncept och samband.

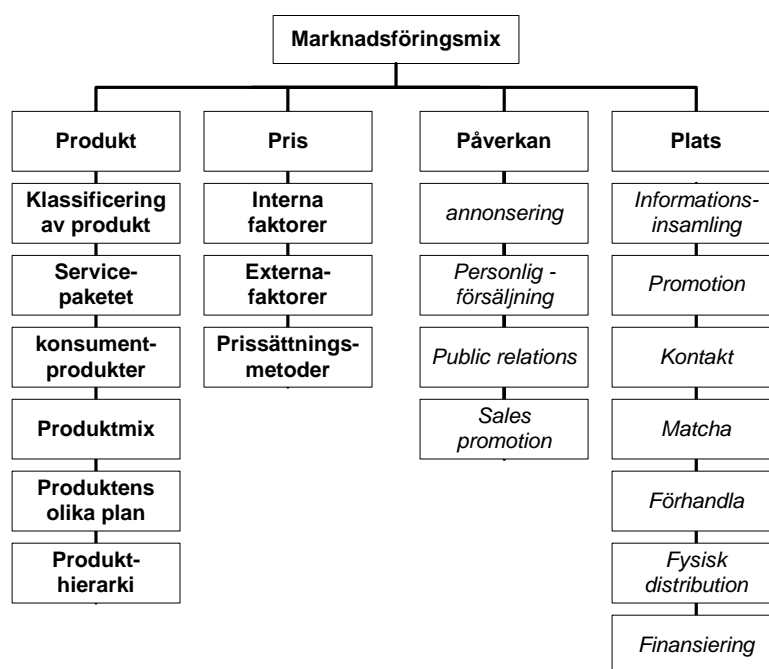


Fig. 2 Marknadsföringsmix

Marknadsförare använder sig av olika verktyg för att få fram den respons de vill ha från sina målmarknader. Dessa verktyg grundar den s.k. klassiska *marketing mixen*. McCarthy delade upp verktygen i fyra olika klasser, som han kallade marknadens 4 P; *Product, Price, Place och Promotion*. Dessa fyra P:na representerar säljarens syn på de marknadsverktyg som finns tillgängliga för att påverka kunden. Från kundens synvinkel ska de fyra P:na istället ses som fyra C. De fyra C:na; *Customer solution, Customer cost, Convenience och Communication* beskriver hur varje marknadsverktyg levererar en kundfördel.⁴⁵ Kunden söker inte enbart efter själva produkten denne behöver för att kunna tillfredsställa sina behov. Istället söker kunden efter produkter med fördelar och är

⁴⁴ Kotler (2000).

⁴⁵ Ibid

ofta villig att betala ett högre pris för en produkt med ett känt märke⁴⁶. Produkten är något av det mest centrala i ett företags affärsidé.⁴⁷

3.1 Produkt

Under produkt behandlas sex teoretiska begrepp: klassificering av produkt, konsumentprodukter, servicepaketet, produktmix, produktens olika plan och produkthierarki.

En produkt är en samling fördelar som tillfredställer organisationers och konsumenters behov. Dessa fördelar är kunderna villiga att betala för, genom antingen pengar eller i utbyte mot saker. Produkter kan vara av materiell och immateriell karaktär. Produkter av materiell karaktär är de som man handgripligen kan ta i eller röra vid, t ex fysiska objekt som människor och platser. Produkter av immateriell karaktär är icke fysiska produkter, så som föreningar, tjänster och idéer.⁴⁸

3.1.1 Klassificering av produkt

Ytterligare en metod att klassificera är att dela in produkterna i varaktiga produkter, icke-varaktiga produkter och tjänster⁴⁹.

- *Icke-varaktiga produkter* (non durables) är de produkter som normalt sett konsumeras vid ett eller ett fåtal tillfällen, det vill säga relativt snabbt och av en eller ett fåtal personer. En flaska vin, en chipspåse eller tvål är exempel på denna sorts produkter.
- *Varaktiga produkter* (durables) är produkter som konsumeras över en längre tid, ofta flera år. Ex. på detta är kylskåp, bilar och möbler.
- *Tjänster* är abstrakta, oskiljaktiga, varierande och förbrukas samtidigt som de används. Ex. på detta är resor och hårklippning.

Vidare kan produkten delas in i *konsumentprodukter* och *industriella produkter*, baserat på vilken kund det är som ska använda varorna. Nedan tas enbart upp konsumentprodukter, då vi inte berör industriella produkter i vår studie.

3.1.2 Typ av konsumentprodukter

Denna sorts produkter köps av ”slutkunder” för personlig konsumtion. De klassificeras beroende på hur, när och på vilket sätt som kunden köper produkten. Nedan följer 4 sätt⁵⁰.

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Skärvad & Olsson. (2003).

⁴⁸ Kotler (1999).

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

- *Impulsköp* är då konsumenten köper en produkt plötsligt och då denne anstränger sig minimalt för att jämföra med andra produkter. Ex. på detta är en dagstidning.
- *”Shopping” varor* är varor som konsumenten, vid köp, jämför i termer av kvalitet, pris och stil. Ex. på detta är möbler och kläder.
- *Specialvaror* är varor som ofta är av ett speciellt varumärke (brand). De har så pass unika karakteristiska drag att vissa kunder är villiga att lägga ner mycket tid och kraft på att leta efter dem. Ex. på detta är bilar och stereoapparater.

Ej eftersökta varor är varor som kunden inte känner till eller som denne normalt inte tänker på att köpa. Ex. på detta är livförsäkringar och gravstenar.

3.1.3 Servicepaketet

Ett servicepaket är en uppsättning besläktade moment som erbjuds kunden. Dessa moment, kärnservice och kringsservice, är inte alltid lätta att urskilja. När det är liten skillnad mellan kärnservicen hos konkurrerande företag, kan kundens val bestämmas av kringsservicen. Ibland lönar det sig nämligen inte för företag att konkurrera med att sänka priset på kärnservicen, då företagen vet att konkurrenterna också sänker sitt pris och det gör att båda företagen förlorar på sikt. Därför konkurrerar ofta företag enbart med kringsservice och det gör att konsumenterna är tvungna att välja företag beroende på dess kringsservice. Ex. på kringsservice kan för bensinföretag vara öppethållande och varuerbjudanden.⁵¹

	Explicit	Implicit	Konkret	Immateriell
Kärna				
Kring				

Fig. 3 Modifierad bild av Servicepaketet, Normann (2000) s.75.

Kundens uppfattning och upplevelse av den totala servicen, bestäms av två faktorer.

- 1 Om servicepaketet innehåller alla de tjänster som kunden förväntar sig.
 - 2 Om servicepaketets olika delar svarar mot de förväntningar som kunden har.
- Servicepaketet kan klassificeras på olika sätt. En av de mer kända klassificeringarna har gjorts av Sasser, Olsen och Wyckoff (1978), som anser att paketet kan beskrivas m.h.a. tre typer av element.⁵²

- 1 Underlättande produkter = Fysiska beståndsdelar, ex. bestick och tallrikar.
- 2 Explicita immateriella produkter = Då ”kunden” lär sig språk på språkresor.
- 3 Implicita immateriella produkter = Den upplevelsen ”kunden” får på språkresan.

För att bättra anpassa sig till en ny marknad kan servicen behöva anpassas beroende på lokala uppfattningar och förväntningar av hur mycket man själv skall behöva göra som kund.⁵³

⁵¹ Normann (2000).

⁵² Ibid

⁵³ Usunier (2000).

3.1.4 Produktmix

Produktmix är den totala uppsättningen av produkter som ett företag kan erbjuda sina kunder. Den har en bestämd *bredd, längd, djup* och *konsekvens*⁵⁴.

- *Bredden* på produktmixen är hur många olika produktlinjer företaget har.
- *Längden* på produktmixen är den totala mängd objekt i mixen.
- *Djupet* på produktmixen syftar till hur många varianter det finns av produkten i varje produktlinje.
- Hur *konsekvent* en produktmix är, beror på hur lika de olika produktlinjerna är när det gäller produktionskrav och distributionskanaler.

3.1.5 Produktens olika plan

Då marknadsförare bestämmer vad som ska erbjudas på en marknad, måste de tänka igenom hur produkten ska utformas på olika nivåer, närmare bestämt 5 olika nivåer. Nedan följer produktens olika plan.⁵⁵

- *Kärnprodukt* är den mest grundläggande delen av produkten och det är den grundfördel som konsumenten egentligen köper. Den som köper en borr köper egentligen hål.
- På nivå två måste marknadsförare göra kärnprodukten till en *basprodukt* i form av olika borrar.
- *Förväntad produkt* innebär att marknadsföraren måste se till att det finns ett antal attribut som kunden förväntar sig att produkten ska inneha. T.ex. måste det finnas handtag på borren.
- *Förstärkt produkt* är att marknadsförare erbjuder något som kunden inte förväntar sig. Detta kan t.ex. utgöras av en extra borr på undersidan av handtaget. Framgångsrika företag försöker lägga till fördelar till produkten som överstiger kundens förväntningar och ökar därmed dennes tillfredsställelse.
- *Potentiell produkt* är alla de förändringar som genomförs för att infria kundens förväntningar. Här försöker företagen hitta nya sätt att tillfredsställa sina kunder.

3.1.6 Produkthierarki

Varje produkt är besläktad med ett antal andra produkter. Produkthierarkin sträcker sig från grundbehov till speciella tillägg som tillfredsställer dessa behov. Det finns 7 olika nivåer i produkthierarkin⁵⁶.

⁵⁴ Kotler (2000).

⁵⁵ Kotler (2000).

⁵⁶ Skärvad & Olsson. (2003).

Need family: Det grundläggande behovet som kunden kan tillfredsställa enbart genom tillgång till produkter och som medför att product family behöver ”existera”. Ex. mat.

Product family: Alla product classes som kan tillfredsställa ett kärnbehov. Ex. pengar.

Product class: En grupp produkter inom en produktfamilj som kunden känner igen genom att de har liknande funktionalitet. Ex. motorfordon.

Product line: En grupp produkter inom en product class som är nära besläktade p.g.a. att de används för liknade ändamål. De säljs till liknande kundgrupper, marknadsförs genom liknande kanaler och säljs till ungefär samma pris. Ex. bilar.

Product type: En grupp föremål inom en produktlinje som har en eller flera attribut gemensamt med varandra. Ex. cabrioletter.

Brand: Namnet som associeras med ett eller flera föremål i produktlinjen och som används för att identifiera föremålen.

När företaget har sammanställt sin produktportfölj gäller det att hitta en väg för att nå sin målgrupp. För att kunna göra detta använder sig marknadsförare av promotionverktyg varvid kommunikationen med kunderna sker som förhoppningsvis ska resultera i inköp av företagets produkter.

3.2 Pris

I prisavsnittet presenteras interna och externa faktorer som påverkar produktens pris. Därefter följer fyra olika metoder för prissättning.

Pris är den köpeskilling som erfordras för en produkt eller en tjänst. Det kan också vara summan av alla värden som kunderna utbyter för att få fördelar som är förbundna med innehav eller användning av en viss produkt. Trots det faktum att andra marknadsföringsfaktorer än pris i den moderna marknadsföringen tilldelas en allt större roll är priset fortfarande en viktig del i företagets marknadsföringsmix.⁵⁷ Ett företags prissättning påverkas av interna och externa faktorer.

3.2.1 Interna faktorer

De interna faktorerna består av företagets marknadsföringsmål, företagets utformning av strategi för marknadsföringsmixen samt kostnaderna inom företaget och organisationen.⁵⁸

Innan ett företag sätter ett pris på en produkt måste företagets *Marknadsföringsmål* med produkten fastställas. Om produktens målgrupp och positionering valts med omsorg är det inte förknippat med svårigheter att sätta priset.

- Företagets beslut om de tre andra p:na påverkar även prissättningen av produkten. Om företaget använder sig av exklusiva återförsäljare, kräver de

⁵⁷ Kotler (1999).

⁵⁸ Kotler (2003).

högre marginaler, vilket leder till högre priser. Det mest förekommande förfarandet är att företag sätter priset först och anpassar därefter den övriga *marketing mix strategin* utifrån priset.

- *Kostnaderna* sätter golvet för produktens pris. Ett av de viktigaste målen för ett företag ur lönsamhetssynvinkel är att sätta ett pris som täcker alla kostnader och som dessutom ger en god avkastning med hänsyn till den risk som tas. Ett företag har två sorters kostnader, fasta kostnader och rörliga kostnader. De fasta kostnaderna är oberoende av försäljningsvolymen medan de rörliga kostnaderna påverkas direkt av försäljningsvolymen.
- Företag måste bestämma vilken avdelning som skall vara ansvarig för prissättning. Denna faktor innefattar eventuella *organisatoriska hänsynstaganden*. I stora företag är det ofta försäljningsavdelningen som uppbär ett visst ansvar beträffande prissättning, men det är ledarna som utarbetar riktlinjerna. Produktions- och finansavdelning är också delaktiga i prissättningen av produkter.

3.2.2 Externa faktorer

Företagets externa faktorer kan delas upp i marknad, efterfrågan, konkurrens och övriga faktorer⁵⁹.

- Medan kostnaderna sätter golvet för produktens pris, sätter *marknaden och efterfrågan* taket för priset. Säljarens frihet vid prissättning varierar beroende på vilken typ av marknad som företaget befinner sig på som t.ex. en marknad där perfekt konkurrens, oligopol, monopol eller monopolistisk konkurrens råder. I slutändan är det kunden som avgör om företaget har satt rätt pris. Kunden väger priset mot de uppfattade värden som denne får när produkten används. Då priset överstiger värdena investerar kunden inte i produkten. Efterfrågan är dessutom ofta relaterad till priset på så sätt att lägre pris höjer efterfrågan. Undantag gäller för prestigevaror där efterfrågan stiger med stigande pris, men dock enbart till en viss nivå.
- Ett företag måste ta hänsyn till *konkurrenters* kostnader, priser och erbjudanden när de sätter pris på sina produkter. De måste även vara uppmärksamma på konkurrenters möjliga reaktioner på det egna företagets prissättning.
- Det är viktigt för företagen att även tänka på *övriga faktorer* som kan påverka prissättningen. Exempel på dessa är konjunktursläge och inflation eftersom det påverkar kostnaderna som krävs för att producera en produkt. Sociala åtaganden och riksdagens inflytande bör också hållas i åtanke vid prissättning av företagets produkter.

⁵⁹ Kotler (2003).

3.2.3 Prissättningsmetoder

Det finns enligt Kotler Armstrong i Principles of Marketing fyra prissättningsmetoder.⁶⁰

Kostnadsbaserad - Företaget utgår ifrån produktionskostnaderna och lägger på en standardmarginal. Nackdelen med denna metod är att hänsyn varken tas till efterfrågan eller konkurrenterna. Metoden tillämpas dock p.g.a. att säljarna är mer insatta i kostnader än efterfrågan. De flesta företag använder denna metod, vilket innebär att de inte direkt konkurrerar med priset.

Värdebaserad prissättning - Allt fler företag baserar sitt pris på kundernas uppfattning av produktens värde istället för dess egentliga kostnader. Priset sätts tillsammans med de övriga 3p:na och bestäms innan marknadsföringsprogrammet har fastställts. Nackdelen med denna metod är att marknadsförare måste uppskatta kundernas förväntade värden. Många företag sätter ett antingen för högt eller ett för lågt pris och härvidlag försvinner själva fördelen med denna prissättningsmetod.

Konkurrensbaserad prissättning - Utgångspunkten för detta synsätt är att kunderna bedömer produktens värde med hänsyn till priset på konkurrenternas motsvarande produkter. Det finns 2 former av den konkurrensbaserade prissättningen. *Going-rate pricing* innebär att priset sätts baserat på konkurrenternas priser istället för att ta hänsyn till företagets egna kostnader. Även om kontrollen över de egna intäkterna minimeras kan detta förfarande vara ganska förekommande. Denna prissättningsmetod förhindrar priskrig och eftersom det kan vara svårt att bedöma efterfrågeelasticiteten följer företag branschens visdom om att sätta priset kollektivt. Det innebär att alla aktörer inom branschen får en rättvis avkastning. *Sealed-Bid pricing* används vid budgivning av olika slag. Priset sätts baserat på spekulationer som finns kring konkurrenternas budgivning istället för att ta hänsyn till egna kostnader eller efterfrågan.

Break-Even analysis/target Profit pricing – Utifrån denna metod försöker företaget prissätta produkten så att intäkterna av försäljningen precis skall täcka produktionskostnaderna och marknadsföringen av produkten. Med Target Profit metoden bestämmer ansvariga för prissättning vilken avkastning som investeringen ska generera. Dessa metoder visar dels hur många enheter som företaget måste sälja för att nå Break-Even⁶¹, respektive hur många enheter företaget måste sälja för att uppnå den önskvärda vinsten.⁶²

När marknadsförare har tillgång till en produkt, ett pris på denna produkt och vet hur kommunikationen med kunderna skall fortgå måste ett sätt hittas att nå ut till kunderna. Marknadsförare måste hitta en lösning för att produkten skall distribueras från fabriken till en butik där kunden slutligen kan köpa produkten. Därför är det viktigt med företagets satsningar på uppbyggnad av distributionskanaler.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ (totala kostnader = intäkter)

⁶² Kotler (1999).

3.3 Promotion

Under promotion eller påverkan som är synonyma begrepp presenteras hur en promotionmix används för att nå och påverka konsumenter till inköp.

Genom promotionmixen (påverkan) kommunicerar marknadsförarna med konsumenterna. Promotionmixen består av en mix av *annonsering*, *personlig försäljning*, *Sales promotion* och *Public Relations*. Mixen är unik för varje företag och används för att bedriva företagets reklam och uppfylla målet med företagets marknadsföring.⁶³

- *Annonsering* klassificeras som alla former av icke personlig, betald presentation av idéer, varor eller tjänster. Det är ett mycket uttrycksfullt konkurrensmedel och når många kunder till en låg kostnad per styck. Annonseringen kan användas både till uppbyggnad av ett märke och till kortsiktiga försäljningar.
- *Personlig försäljning* innebär att muntliga presentationer av en produkt genomförs i olika sammanhang varvid syftet är att få försäljning till stånd och bygga upp kundrelationer. Personlig försäljning är en mycket effektiv metod och passar bäst vid olika tillfällen i köpprocessen och speciellt när preferenser ska byggas upp.
- *Public Relations (PR)* innebär icke-personlig stimulans av efterfrågan av en produkt genom spridning av värdefull information. Alla aktiviteter som används av företaget för kommunikation med sin målgrupp utan att betala för det utgör någon form av gratis reklam. PR är mer trovärdigt än reklam. Genom PR kan marknadsförare nå de personer som har en negativ inställning till en produkt och de personer som försöker undvika reklam och försäljare. PR går djupare än reklam och har ofta en undermedveten påverkan.
- *Sales promotion (SP)* består av kortsiktiga åtgärder för att uppmuntra till köp av en produkt eller en tjänst. Kuponger, tävlingar, prisreduktioner och specialerbjudanden i olika former är exempel på SP. SP ger snabba effekter då dessa erbjudanden lockar och uppmanar kunden till omedelbart köp. Kunden lockas för tillfället eftersom samtliga av dessa erbjudanden oftast har en tidsfrist. Företag använder SP till att skapa stark och snabb respons och inte till att bygga upp långsiktiga relationer.

Med pris som konkurrensmedel kan företag arbeta med 3 faktorer. Dessa är pris, rabatter och betalningsvillkor. Det mest grundläggande målet för ett företag är överlevnad. För att företaget skall överleva gäller det att uppnå en viss försäljningskvot och en viss lönsamhet. Därför är prissättningen en viktig fråga för företaget.⁶⁴

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Tufvesson (1988).

3.4 Plats (Distributionskanaler)

Under plats framläggs teorier på hur en effektiv distribution av en produkt skall utformas, d.v.s. produktens väg från råvara till en färdig produkt som erbjuds till slutkunden.

Valet av distributionskanaler påverkar direkt alla andra marknadsföringsbeslut. Varje kanalsystem genererar olika inkomster, leder till olika kostnader och når olika segment av målgruppen.⁶⁵

De flesta producenter använder mellanhänder för att få ut sina produkter till marknaden. En distributionskanal är alla de organisationer som en produkt måste passera mellan produktion och konsumtion. Genom att använda mellanhänder kan ett företag bli bättre på att öka produkternas tillgänglighet på marknaden. Ur ett ekonomiskt perspektiv är mellanhändernas uppgift att omvandla det sortiment av produkter som producerats av företaget, till det sortiment av produkter som kunderna efterfrågar. Producenter tillverkar stora kvantiteter med snarlika sortiment av produkter medan konsumenterna efterfrågar ett brett sortiment av olika produkter i en begränsad kvantitet. P.g.a. detta spelar mellanhänderna en viktig roll i samspelet mellan utbud och efterfrågan.⁶⁶

Distributionskanalernas nyckelfunktioner är följande:⁶⁷

- ❑ *Informationsinsamling* – Mellanhänderna insamlar information om aktörer och krafter i marknadsföringsmiljön som behövs i företagets planering.
- ❑ *Promotion* – Utveckla och sprida övertygande reklam om ett visst erbjudande.
- ❑ *Kontakt* – Identifiera och upprätta kontakt med vinstgivande kunder.
- ❑ *Matcha* – Forma och anpassa erbjudandena till kundernas behov.
- ❑ *Förhandla* – Sluta avtal om pris och andra villkor.
- ❑ *Fysisk distribution* – Transport och lagring av varor.
- ❑ *Finansiering* – Anskaffning av kapital för att täcka transaktionskostnaderna inom kanalerna.
- ❑ *Rishtagande* – Anta risken att fullfölja arbetet.

⁶⁵ Kotler (2000).

⁶⁶ Kotler (2003).

⁶⁷ Kotler (1999).

3.5 Internationell marknadsföringsmix

Teorin om den internationella marknadsföringsmixen tar upp de fyra P:na; produkt, pris, promotion och plats då ett företag är på väg att etablera sig på den internationella marknaden.

Följande tabell är vår egen uppställning av den internationella marknadsföringsmixen och ska framställa en kombination av flera modeller samt ge en översikt över viktiga koncept och samband.

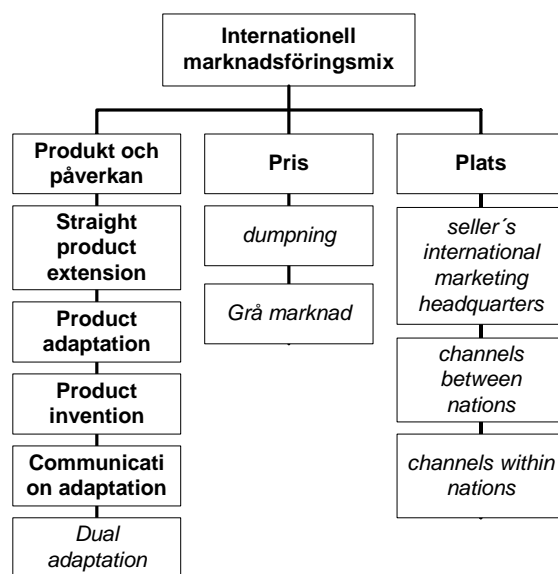


Fig. 4 Internationell marknadsföringsmix

Internationella företag måste bestämma sig för hur anpassningen till utländska marknader och lokala förhållanden ska ske. Det finns företag som använder sig av en standardiserad marknadsföringsmix världen över. På detta sätt kan företagen reducera sina kostnader väsentligt. Det finns även företag som använder en anpassad marknadsföringsmix dvs. där företagen anpassar delarna i marknadsföringsmixen till varje specifik marknad. Mellan dessa båda ”ytterligheter” befinner sig många internationella företag. Nedan följer riktlinjer för hur företag kan gå tillväga, då de ska implementera sin marknadsföringsmix, i form av produkt, pris promotion och plats på en främmande marknad.⁶⁸

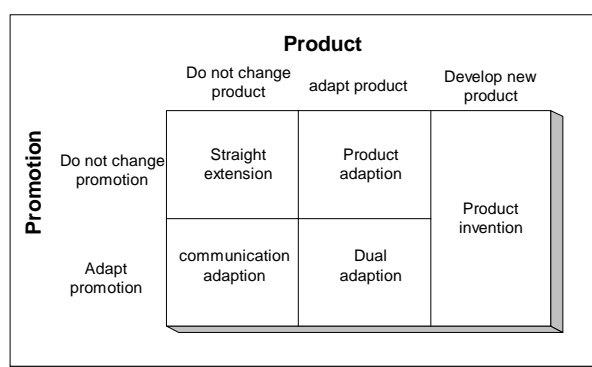


Fig. 5 Modifierad bild av de fem internationella produkt och påverkan strategierna. Kotler P. (2000), s.379

⁶⁸ Kotler (2000).

3.5.1 Produkt och promotion

Keegan⁶⁹ har utarbetat fyra strategier för att anpassa produkt och promotion till en internationell marknad.

Straight product extension innebär att en produkt marknadsförs på en utländsk marknad, utan att vare sig produkten eller reklamen förändras. Marknadsavdelningen ska alltså försöka marknadsföra produkten då den inte i något avseende har anpassats. Innan företagen etablerar sig på marknaden bör de lämpligen undersöka om produkten efterfrågas. Kotler presenterar skillnaden mellan olika länder när det gäller användning av deodorant. 80 % använder deodorant i USA, 55 % i Sverige och endast 8 % på Filippinerna. Denna strategi är ofta frestande, eftersom företag inte behöver investera i FoU av produkten och på modifiering av promotion. Samtidigt löper de risken att förlora kunder då produkt och promotion inte anpassas till marknaden.⁷⁰

Product adaptation innebär att produkten anpassas för att passa lokala förhållanden. Det går att urskilja olika nivåer av anpassning. Ett företag kan anpassa sin produkt till en regional nivå. Ett exempel på det var Nokia som höjde ringsignalen på sin serie 6100 för att telefonen skulle höras på starkt trafikerade gator. En produkt kan också anpassas till en landsversion, t.ex. är Mister Donut's kaffekopp mindre och lättare än "normala" kaffekoppar för att passa japaners i regel små händer. Det finns också stadsversioner av en produkt. Olika ölsorter är exempel på det. Till sist kan företag anpassa sina produkter till en viss återförsäljare. Ett exempel på det kan vara att Zoegas producerar ett speciellt kaffe till kedjan coffee house. I vissa fall måste produkten också anpassas till lokala vidskepligheter. Ett exempel på det är *feng shui* som är en "tro" som finns i bl. a. Hongkong. Tron innebär att en byggnad ska ligga mot vattnet och ha berg mot flanken. Detta för att huset inte ska skymma "bergsandarnas" sikt över havet.⁷¹

Product invention är en strategi som innebär att något nytt skapas för den utländska marknaden. Det finns två alternativa sätt att använda strategin. Det första alternativet, *backward invention*, innebär att en gammal produkt som är väl anpassad till utlandskrav, återinförs på en ny marknad. Ett exempel är när ett företag lanserar en för hemmamarknaden utgången produkt på en mindre utvecklad utländsk marknad. Det andra alternativet är, *forward invention*, som innebär att en helt ny produkt introduceras för att tillgodose de behov som finns i ett annat land. Toyota har lanserat bilmodellen Soluna i Thailand för att tillfredsställa de lokala behov som finns på denna marknad. Product invention kan vara oerhört kostsamt, men kan också generera bra avkastning om ett företag lyckas överföra den nya produkten på den utländska marknaden till att bli en succé på hemmamarknaden.⁷²

Communication adaptation betyder att reklamen helt anpassas till de lokala förhållandena. Denna strategi är ofta nödvändig eftersom möjligheten att använda olika medier skiljer sig mellan marknader. När både produkt och reklam anpassas vid etablering på en utländsk marknad används strategin *Dual adaptation*. Fördelen med denna strategi är att en hög träffsäkerhet i lanseringen ofta uppnås. Nackdelen är att strategin ofta medför höga kostnader. Att reklam ofta måste anpassas till lokala

⁶⁹ Kotler (2000).

⁷⁰ Kotler (2000).

⁷¹ Kotler (2000).

⁷² Kotler (2000).

förhållanden kan belysas genom följande exempel. Clariol introducerade i Tyskland det rykande strykjärnet (Mist Stick) för att sedan få erfara att "Mist" är slang för gödsel.⁷³

3.5.2 Pris

Den andra delen i *marketing mixen* handlar om hur internationella priser ska sättas på de produkter som ska lanseras på utländska marknader. Nästan uteslutande sätts ett högre pris för produkter som säljs på de utländska marknaderna än vad som är fallet för hemmamarknaden. Anledningen är att det blir nödvändigt med en kompensering för transportavgifter och tullavgifter. Dessa avgifter kan vara problematiska eftersom det kan vara svårt att prismässigt konkurrera med de lokala företagen som undgår motsvarande kostnader. Samtidigt kan prinsnivån inte vara hur låg som helst eftersom företaget då löper risken att anklagas för *dumpning*. Detta innebär att företag inte tillåts sätta ett pris som är lägre än på hemmamarknaden enligt t.ex. EU-lagstiftningen. En annan faktor som kan medföra ytterligare komplikationer är att det kan uppstå en *grå marknad* som innebär att andra företag uppmärksammar prisskillnader mellan länder och på så sätt utnyttjar dessa. Det finns tre huvudmetoder för ett företag att tillämpa vid val av prissättning i olika länder.⁷⁴

1. Enhetlig prissättning på alla marknader.
2. Marknadsbaserad prissättning på alla marknader.
3. Kostnadsbaserad prissättning på alla marknader.

3.5.3 Plats (Distribution)

Den sista delen i *marketing mixen* står för själva distributionen av produkterna. Det är av största vikt att ett internationellt företag har en helhetssyn över hela distributionskanalen. Följande figur åskådliggör de tre huvudsakliga länkarna mellan säljaren och den slutliga köparen. Den första länken, *seller's international marketing headquarters*, är ansvarig för val av distributionskanaler. Den andra länken, *channels between nations*, har som uppgift att frakta produkten mellan hemlandet och utlandets gräns. Vid gränsen tar *channels within nations* vid och fraktar produkten till den slutliga köparen. Om företaget inte är i stånd att kontrollera de ovan nämnda stegen kan hela utlandssatsningen gå förlorad. Ett exempel på ett komplicerat distributionsnät inom en nation är det japanska distributionsnätet, där produkten måste passera fem led innan den når slutkunden.⁷⁵

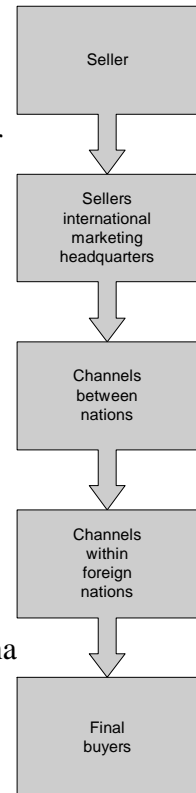


Fig. 6 Modifierad bild av distribution inom internationell marknadsföring. Kotler P. (2000), s.386

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Kotler (2000).

4 Sekundärdata

I detta stycke presenteras sekundärdata som inleds med Ikeas historia och affärsidé för att sedan mynna ut i Ikeas globala marknadsföringsstrategier (med undantag för Kina). Slutligen fokuserar avsnittet på marknadsföringsstrategier i Kina.

4.1 Ikeas historia

Ikea grundades år 1943 av en idérik, 17-årig entreprenör, Ingvar Kamprad. På den tiden bestod kärnverksamheten av allt annat än enbart försäljningen av möbler. Då utgjordes sortimentet av allt från klockor och smycken till bordlöpare och plånböcker. Det var först 4 år senare som möbler kom in i bilden då Ingvar Kamprad lät lokala företag tillverka Ikeas möbler. Gensvaret på marknaden var mycket positivt och möbelförsäljningen satte fart ordentligt. Eftersom Ikea under sina första år som möbelföretag verkade som ett postorderföretag, blev initiativet till en utställning i Älmhult väl mottaget. 1953 startade denna utställning där kunder fick möjlighet att besöka utställningen i Älmhult för att känna och "klämma på" de varor som de önskade beställa. Även om Ikea under denna tid utsattes för hård konkurrens, lyckades denna utställning och prissänkningar blev aktuella för att få ett visst övertag mot konkurrenterna. Under denna utställning växte också Ikeas koncept med låga priser, bra funktion och kvalitet fram.⁷⁶

Mitten av 50-talet blev en startpunkt till vad som karaktäriserat Ikea under lång tid framöver. Ikea började designa sina egna produkter och konceptet med platta paket introducerades. Detta koncept gjorde att ytterligare prissänkningar kunde genomföras då transportkostnader sänktes och möblernas montering överläts till kunden.

Efter att ha verkat som postorderföretag i 11 år öppnade Ikea sitt första varuhus i Älmhult 1958. 1963 öppnades det första varuhuset utanför Sveriges gränser, nämligen i Oslo.⁷⁷

4.2 Ikeas organisation och affärsidé

Ikeas företagsidé är att: "Erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt får råd att köpa dem." Företagsidén uttrycks även i följande ordalag: "En bättre vardag åt de många människorna."⁷⁸ I reklamen har företaget på senare år ytterligare betonat funktionaliteten och det självklara valet och därmed tagit till sloganen: "Inte för de rika. Men för de kloka."⁷⁹

Ikeas organisation är platt och atmosfären främjar medarbetarnas inflytande. Enkelhet och prismedvetenhet genomsyrar organisationens verksamhet och målet ska uppnås

⁷⁶ Inter-Ikea. (1998).

⁷⁷ Inter-Ikea. (1998).

⁷⁸ Skärvad & Olsson. (2003).

⁷⁹ www.ikea.se, (04-04-20).

genom enkla åtgärder. Ikeas målsättning är att i en så stor utsträckning som möjligt få igenom dess standardiserade principer på olika marknader.⁸⁰

Ikeas typiska målkund är en familj med föräldrarna i åldern 25-49 år, men egentligen har Ikeas erbjudanden utformats för att passa alla. Folk kommer till Ikea för att handla vid förändringar i deras liv, t. ex. vid giftermål, skilsmässa, barnafödelse, första flytten m.m. Det ska alltså inte ha någon betydelse vilken period i livet som kunden befinner sig i.⁸¹

Någon har yttrat sig om att Ikea är en svensk motsvarighet till the American Dream. Det unika med Ikea är att det inte enbart är enskilda möbler och lösryckta koncept som säljs, utan att det är en totalmiljö som erbjuds. Sortimentet innefattar allt från mattor och golvmaterial till växter, prydnadsartiklar och lampor. Ikea säljer hela rummet.⁸² På Ikea erbjuds även två års garanti och tre månaders bytesrätt för att kunden ska känna större säkerhet vid inköp.

⁸⁰ www.ikea.se, (04-04-20).

⁸¹ Roach (1994).

⁸² Ibid.

4.3 Ikeas globala marknadsföringsstrategier

Under denna rubrik presenteras Ikeas globala marknadsföringsstrategier, med hjälp av Mc Cartys marknadsföringsmix, de fyra P:na. Stycket har ordningsföljden produkt, pris, promotion och plats.

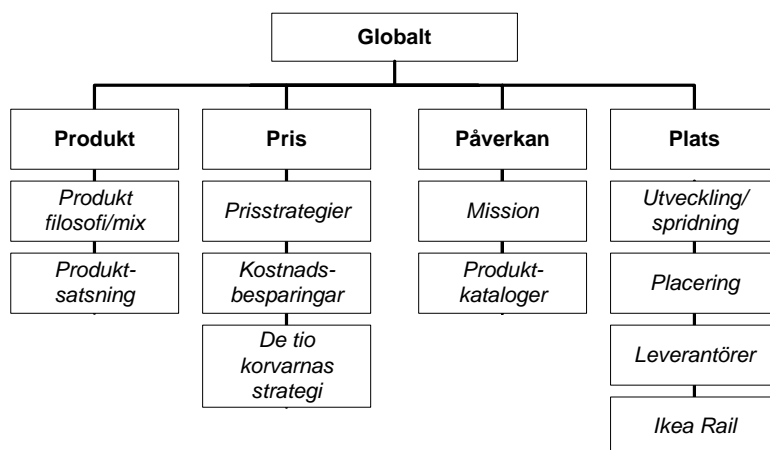


Fig. 7 Globala marknadsföringsstrategier

4.3.1 Produkt

Produkt filosofi/mix

Efter hand som Ikea har utvecklats, har också dess produktutbud förändrats radikalt.⁸³ Längden på produktsortimentet är stor, då de har 11 400 olika artiklar.⁸⁴ Ikeas produktsortiment kan delas in i följande kategorier: möbler, husgeråd, textilier, lampor och dekorationer.⁸⁵ Ikeas grundstrategi är att erbjuda samma uppsättning av inredningsartiklar världen över. Enligt företagets filosofi skall alltså inga speciellt utformande produkter läggas till ett visst lands sortiment.⁸⁶ Ikea verkar inte enbart efter principen att tillfredsställa identifierbara allmänna behov utan skapar även behov som kan tillfredsställas utifrån det givna produktsortimentet. I Ryssland har Ikea lanserat mörkt trä, massiva, lackerade och dyra möbler.⁸⁷

Produktsatsning

I Ikeas nya produktsatsning finns bl. a. produkter för husdjur, då många av Ikeas kunder är ensamstående med husdjur. Företaget satsar även stora resurser på segmentet billiga sängar. De tänker förbättra kvaliteten och samtidigt förlänga garantin på sängarna från

⁸³ Kling & Goteman. (2003).

⁸⁴ The story of Ikea. (1997).

⁸⁵ IKEAs Produktkatalog (2004).

⁸⁶ Kamprad (1998).

⁸⁷ Tarnovskaya & Elg. (2004).

12 år till 25 år, som ett bevis på den höjda kvaliteten, påpekar Peter Ekström, chef för sovrumsavdelningarna på Ikea i Sverige.⁸⁸

4.3.2 Pris

Prisstrategier

Skillnader i prisstrategier mellan länder förekommer, men Ikea försöker att hålla sina priser så lika som möjligt.⁸⁹ Ikeas målsättning är att förse en stor del av befolkningen med inredningsartiklar till låga priser. Företaget möts dock av kritik för, enligt en del, den ibland dåliga kvaliteten på sina produkter. Detta har rättfärdigats genom att Ikea poängterar att målsättningen inte är produkter av toppkvalitet, utan att kvaliteten är god i relation till vad produkten kostar.⁹⁰ 75 % av Ikeas västerländska konsumenter uppfattar Ikeas produkter som lågprisprodukter.⁹¹

Kostnadsbesparingar

Ingvar Kamprad, menar att Ikea ända sen starten har satt ut vad olika saker kostar. På Ikeas reklamkatalog anges hur mycket kostnaden har varit för att ta fram katalogen. Han påpekar att det i slutändan är kunden som får betala företagets kostnader.⁹² För att hålla låga priser, tillämpar Ikea en del strategier. Ett sätt att uppnå kostnadseffektivitet är att förpacka produkterna i de välkända platta förpackningarna, vilket gör att det logistiskt sett blir billigare. En annan grundläggande strategi som är specifik för Ikeas verksamhet, är att kunden, efter inköp, själv sätter ihop möblerna. På detta vis sänks både konsumentens och Ikeas kostnader. Även antalet anställda i varuhusen är oftast mindre än vad det normalt är i möbelaffärer, vilket innebär kostnadsbesparingar.⁹³ Ikea pressar även priserna redan på fabriksgolvet. Detta görs genom att företaget ger ut order då tillverkarna/leverantörerna har lågsäsong, vilket resulterar i ett lägre pris.⁹⁴ ”

De tio korvarnas strategi

En annan strategi kallas ”De tio korvarnas strategi” och visar hur Ikea ser på pris, konkurrens, kunders behov och önsknings. En grundprincip som Ikea har, är att de ska ha ett rejält prisavstånd till andra möbelföretag. Då Ikea vänder sig till många människor och dessa generellt sett har små resurser, måste Ikea inte bara vara billiga, utan måste vara mycket billigare än sina konkurrenter. Kamprad menar att Ikea ska sälja varor som är ”häpnadsväckande” billiga. Kunderna ska bli införstådda med att, varorna är ”mycket” billigare än en likvärdig vara i en annan affär. Ikeas korvar för 5 kronor styck, som säljs över hela världen, är ex på en vara med ett ”tappa andan pris”. Ett annat ex på en sådan vara, är en mugg som kostade tio kronor från början hos Ikea. Enligt Kamprad var muggen snygg och hade bra kvalitet, men priset var för högt. Därför ändrade han priset till tre muggar för tio kronor. Tanken är att pressa priserna genom att producera enorma kvantiteter och då få låga produktionskostnader.⁹⁵

⁸⁸ Wrede. (2004).

⁸⁹ Inter-Ikea. (1998).

⁹⁰ Strömbäck & Sällström. (2003).

⁹¹ Attwood. (2002).

⁹² Kamprad. (1998).

⁹³ Kamprad. (1998).

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Ibid.

4.3.3 Promotion

Mission

Ikeas mission på ett globalt plan är att erbjuda prisvärda heminredningsartiklar till en bra kvalitet med avseende på det låga priset. I Ikeas fall överlappar företagets identitet varumärkesidentiteten. Detta innebär att alla produkter marknadsförs och säljs under ett varumärke. Ikeas målsättning är att ha samma varumärkesidentitet världen över med god kvalitet till låga priser. Det ska även vara möjligt för konsumenter att besöka Ikea och uppleva något trevligt, utan att känna att något måste inhandlas.⁹⁶

Produktkataloger

Val av medier för marknadsföring varierar mycket mellan marknader. Ikea gör reklam för sitt sortiment främst via kataloger. Detta tillämpas inte enbart på hemmamarknaden i Sverige utan är en global promotionsstrategi. Hälften av Ikeas kostnader för reklam används till deras produktkatalog. Den finns i 39 upplagor och är översatt till 17 språk och används i 31 länder. Priserna på produkterna gäller så länge som katalogen är giltig, vilket är ett år.⁹⁷ I en artikel från 2002 berättar Wayne Attwood om sin syn på hur Ikea har lyckats med Ikeakatalogen. Han menar att det är svårt att skilja på om katalogen är utformad för att vara just en katalog eller en livsstilstidning. Huvudingrediensen i katalogen är den ”kubiska ansatsen”.⁹⁸ Men med en standardiserad bild av produkten, korta beskrivningar och med ett pris är det fortfarande en katalog. Attwood menar vidare att Ikea kunde ha gått ett steg vidare för att likna en livsstilstidning genom att ha låtit andra intressenter medverka i katalogen eftersom en stor del av Ikea är just att förmedla en livsstil.⁹⁹

Ikea är ett givet val för svenskar när det gäller att inreda i olika skeden av livet. Många har växt upp i ett hem inrett med Ikeas möbler och väljer det som ett självklart alternativ vid första inflyttningen. Med sin verksamhet i andra länder förmedlar Ikea en del av svenskt levnadssätt, svensk kultur samt svensk smak där enkelhet, funktionalitet, modernitet och stil omsluts i ett och samma varumärke. Ett annat drag som gör reklam för svensk kultur är att dagens Ikea-varuhus i egen regi ofta har stora restauranger med svensk mat även i utlandet.¹⁰⁰

4.3.4 Plats

Utveckling/spridning

Utvecklingen och spridningen av Ikeas varumärke har blivit en succé och i dagsläget finns det totalt 186 Ikeavaruhus i 31 länder. Ikeagruppen har 76 000 medarbetare i 43 länder. Det är Ikeagruppen som driver varuhusen med undantag av 14 små varuhus som drivs på franchisebasis i Fjärran Östern och Mellan Östern.¹⁰¹ Ikea följer en slagkraftig strategi när det gäller placering av varuhus som vanligtvis återfinns utanför större tätorter och med stora trafikströmmar så att många konsumenter kan se det som ett naturligt tillhåll och val vid heminredning.¹⁰²

⁹⁶ Inter-Ikea. (1998).

⁹⁷ The story of Ikea. (1997).

⁹⁸ Attwood. (2002).

⁹⁹ Attwood. (2002).

¹⁰⁰ www.ikea.se. (2004-04-17).

¹⁰¹ www.ikea.se. (04-04-20).

¹⁰² Inter-Ikea. (1998).

Placering

Placeringen av Ikeas varuhus ses som en viktig aspekt menar Anders Dahlvig, koncernchef på Ikea. I utkanten av storstäder och i anslutning till vältrafikerade vägar är den plats där Ikea vill att deras varuhus skall byggas. Ikeas största varuhus ligger i Stockholm i Kungens kurva.¹⁰³ Då företaget ska expandera, köper det oftast inte färdiga varuhus, utan bygger hellre på ny mark, för att placeringen av varuhuset ska bli så optimal som möjligt. Det har till och med hänt att Ikea har köpt upp konkurrenter för att få en bra placering.¹⁰⁴

Leverantörer

Ikea har totalt 1600 leverantörer. Ett fåtal av dessa, närmare bestämt 100 leverantörer står för kring 50 procent av alla de varor företaget köper in. Bolaget använder sig av leverantörer som har tillgång till processtyrda fabriker, då de ofta har möjlighet att producera till samtliga av Ikeas varuhus. Samtidigt som Ikea använder sig av stora och få leverantörer, måste företaget alltid ha kontakt med andra leverantörer, för att det ska finnas konkurrens bland dessa, vilket borgar för lägre inköpspris. Företaget designar och utvecklar 98 % av produkterna och producerar omkring 10 procent av dessa själv. I en tidningsartikel

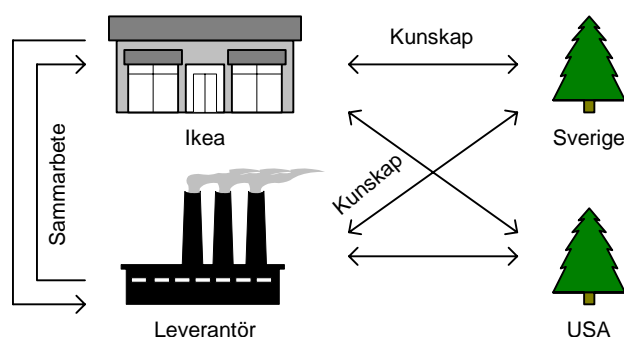


Fig. 8 Samarbete med leverantörer

”Sofistikerat inköp förklarar Ikeas framgång” menar Ikeagruppens lokala inköpschef, Sven-Olof Kulldorf att konkurrensen är stenhård. Företaget måste vara bättre än sina konkurrenter på i princip varje punkt, vilket kräver ett gediget samarbete med leverantörerna samt att Ikeas inköpare har goda kunskaper.¹⁰⁵

Dessa inköpare (branschexperter) har 10-20 års erfarenhet, vilket är viktigt eftersom hälften av det material som Ikea köper in är råvaror och de utgör 30 procent av produktkostnaden. Det är också viktigt p.g.a. att inköparna hjälper Ikeas leverantörer att själva köpa in råvarorna. Inköparna ska inte bara köpa in t.ex. trä, utan också, tillsammans med leverantörerna, ha kunskap om hur virket produceras samt hur och var träden växer.¹⁰⁶ Genom att känna till utbudet av trä flera år i förväg, kan Ikea försäkra sig om att träet är av hög kvalitet samt få stora rabatter.¹⁰⁷

En del har alltså gjorts för att följa leverantörskedjan och hjälpa leverantörerna, men det finns mycket kvar att göra, anser Ikeagruppens lokala inköpschef. Det finns nämligen många leverantörer som har svårt för att förändra de traditionella mönster som de har haft en längre tid, vilket försvårar arbetet för Ikea. Samtidigt har Ikeas leverantörer

¹⁰³ Kamprad. (1998).

¹⁰⁴ Kling & Goteman. (2003).

¹⁰⁵ Lindell. (2004).

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ The story of Ikea. (1997).

också underleverantörer vilket försvårar arbetet ytterligare. Idag kan alltså Ikea inte följa hela leverantörskedjan, men de hoppas komma närmare och närmare efterhand.¹⁰⁸

Ikea följer en klar policy även när det gäller villkor som leverantörerna måste uppfylla i form av kvalitet samt miljö- och arbetsförhållanden. När kriterierna inte är uppfyllda satsar Ikea på omskolning och anpassning av leverantörer på andra marknader så de kan tillgodoses. Ikea har konstruerat ett program i fyra steg, kallad The Ikea Way, som gäller leverantörer på alla marknader där de verkar så att successiva förbättringar görs. Förtroende är också ett viktigt inslag i affärskontakterna och säkerställning av målöverensstämmelse på lokal och global nivå.¹⁰⁹

Företagets servicenivå har på några år stigit från 85-90 % till 97-98 %. De råkar ibland ändå utföra att det är fel på produkterna. Det finns ambitioner om att halvera dessa produktfel och det kan Ikea endast göra genom att ha ett nära samarbete med dess leverantörer. Därför försöker de skapa långvariga och öppna relationer med sina leverantörer och på så sätt också vinna ytterligare skalfördelar. Ikea är dock uppmärksamma på och ser till att relationerna inte blir för långvariga. Detta för att leverantörerna hela tiden ska vara under press, så att de inte slappnar av och inte gör sitt yttersta. Ikea är dock noga med att leverantörerna tjänar pengar då detta stärker servicenivån.¹¹⁰

”Ett långt partnerskap får inte verka som ett sömnmedel. Leverantörerna skall hela tiden ha en press på sig. De ska veta att det finns alternativ.”¹¹¹

Ikea har tre olika nivåer på relationer med sina leverantörer.¹¹²

1. Med små leverantörer diskuterar Ikea ofta marknadspriser.
2. Med mellanstora leverantörer diskuteras kostnader och hur de tillsammans ska kunna sänka dem.
3. Med stora leverantörer är volymerna mycket stora och det handlar då i princip om integrerad verksamhet.

Ikeas olika delar produceras alltså av olika leverantörer i olika länder. Hos leverantörerna sätts de olika delarna också ihop till paket, som sedan skickas till distributionscentraler. Sedan skickas paketen från dessa centraler till de olika Ikeavaruhusen. För att göra detta har Ikea ett privatägt logistiksystem, som anses vara ett av de främsta i världen.¹¹³

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Lindell. (2004).

¹¹³ The story of Ikea. (1997).

Rapporter om att barnarbete förekommer hos Ikeas leverantörer är något som företaget tar mycket hårt på. De har en ”uppförandekod” som gäller för de länder där Ikea har leverantörer. De har 100 anställda som arbetar med dessa frågor och de arbetar med en speciell ”trappstege” som innebär att leverantören ska ha uppfyllt Ikeas krav inom 24 månader.¹¹⁴

Ikea Rail

Christer Beijbom, tidigare chef för nedlagda *Ikea rail* anser trots att företaget har fått lägga ner sin verksamhet, att järnvägen måste ta mer gods om EUs trafikproblem ska lösas. Han tror dock att järnvägen måste bli mer flexibel. Om inte transportmedlet möjliggör för företaget att kunna vara billigare från dörr till dörr så får de inte ordern. Företagen väljer alltså inte järnväg enbart av miljöskäl, men det måste givetvis vara ett kriterium för miljömärkta produkter. Det som krävs för att järnvägen ska ta marknadsandelar, är att järnvägsbolagen samarbetar. Spårvidden utgör inte något problem för Ikea i Europa, då den är lika utom i Spanien, Estland, Lettland och Litauen. Säkerheten är dock ett problem, då säkerhetssystemen är olika och dyra att samordna. Språket är ett annat problem. Det finns nämligen inget gemensamt järnvägsspråk som det finns t.ex. inom sjöfarten. De olika länderna använder sina egna språk vid avtal m.m. De vägtullar som kommer att införas i Europa kommer dock automatiskt att innebära att mer distribution kommer att föras ut på järnvägarna.¹¹⁵

”Järnvägen har fortfarande framtiden för sig, det gäller bara att se till att framtiden kommer lite fortare på plats.”¹¹⁶

¹¹⁴ Lindell. (2004).

¹¹⁵ Hulten. (2004).

¹¹⁶ Ibid.

4.4 Ikeas marknadsföringsstrategier i Kina

Under denna rubrik presenteras Ikeas marknadsföringsstrategier i Kina m.h.a. Mc Cartys marknadsföringsmix, de fyra P:na. Avsnittet har ordningen; produkt, pris, promotion och plats.

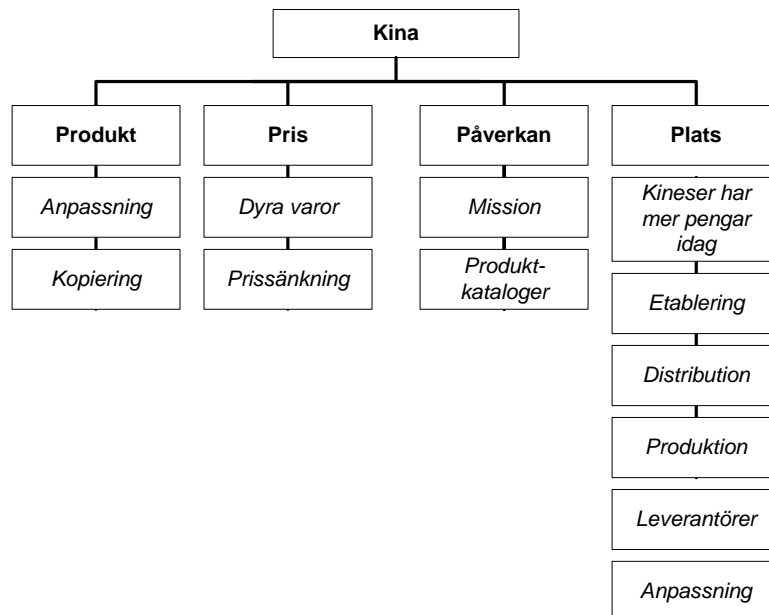


Fig. 10 Ikeas marknadsföringsstrategier i Kina

4.4.1 Produkt

Anpassning

Ikeas grundfilosofi innebär att inga speciellt utformande produkter läggs till ett visst lands sortiment. Detta har företaget gått ifrån då det gäller Kina. Anpassningar som har genomförts med hänsyn till konsumenternas efterfrågan på den kinesiska marknaden innefattar elektroniska komponenter anslutna till lampor av olika slag. Anpassningar har även gjorts när det gäller färger på många delar av sortimentet som på soffor, mattor och porslin. Den blåa och rosa tonen har ersatts med röda och gula toner. Det har också blivit aktuellt med förändringar när det gäller storleken på mattor.¹¹⁷

När en kund går in i ett Ikeavaruhus, ser de möbler i ljus skandinavisk stil. I en traditionell möbelaffär är möblerna normalt sett ofta mörkare och tyngre. I den traditionella affären köper kunden möbeln färdigmonterad och kunderna har ofta möjligheten att få den hemtransporterad. Hos Ikea däremot, får kunden istället ta med sig hem ett platt paket där möbelns alla delar ingår för att sedan själv montera ihop

¹¹⁷ Hulten. (2004).

den.¹¹⁸ Anders Dahlvig menar att detta är en av sakerna som gör Ikea till ett distinkt varumärke.

I Kina är det den moderna och den skandinaviska designen som säljer bäst. Ikeas marknadschef i Kina berättar att de arbetar med att bredda sitt sortiment för att kunna få en större marknadsandel av den (country)/traditionella marknaden.¹¹⁹

Kopiering

De flesta återförsäljare/producenter försöker kopiera varandra och göra produkten lite bättre. Det finns även de som försöker kopiera Ikeas koncept med platta paket, men ingen har lyckas fullt ut.¹²⁰

4.4.2 Pris

Dyra varor

Redan tidigt insåg Ikea att deras potentiella kunder var mycket färre än de 1,3 miljarder kineser som befolkade landet. Den serie av produkter som erbjuds har ett pris som mest lämpar sig för stadsbor i Kina. Majoriteten av Ikeas kunder har en lön över genomsnittet. För att kunna köpa större produkter som möbler behövs en relativt hög inkomst, då Ikeas produkter jämförelsevis är dyra p.g.a. importskatten på 22 %.¹²¹ Ikea har alltså inte lyckats förmedla bilden av att vara ett möbelföretag med förmånliga priser än. Undersökningar gjorda av Ikea visar att enbart 7 % av konsumenterna i Peking och 20 % av konsumenterna i Shanghai uppfattar Ikea som ett inredningsvaruhus som har produkter till förmånliga priser. Ikea har alltså inte lyckats nå den stora massan i Kina, utan uppfattas som ett relativt lyxigt och exklusivt varumärke.¹²²

Prissänkning

För att komma åt en större kundkrets och uppnå samma ”image” som företaget har i Sverige, sänks priserna på sortimentet med i genomsnitt 10-15 procent årligen i Kina. Prisstrategierna i Kina bygger på mottot ”Prisvärda lösningar för ett bättre liv i hemmet”. Enligt Ikeas marknadschef i Kina är målsättningen att Ikea skall fortsätta att sänka priserna tills de möter storstadskinesernas ökande inkomst¹²³ och med tiden uppfattas som ett lämpligt och självklart alternativ även för låginkomsttagarna. För att lyckas med låga priser i Kina, måste Ikea utöka nätverket av lokala leverantörer och öka andelar på lokalt tillverkat råmaterial. Detta skulle skapa förutsättning för låga priser i Kina och attrahera fler kinesiska konsumenter samt bättra på Ikeas image av att vara en lågpriskedja. Samtidigt skulle Ikea kunna höja priset på andra marknader som inte är lika priskänsliga och motivera detta med ökade distributions- och logistikkostnader.¹²⁴

¹¹⁸ Kling & Goteman. (2003).

¹¹⁹ Hökerberg. (2003).

¹²⁰ www.ikea.se. 04-04-02.

¹²¹ Country Monitor. (2001).

¹²² Strömbäck & Sällström. (2003).

¹²³ DI. (2002).

¹²⁴ Ibid.

4.4.3 Promotion

Ökning av kännedom

Ikeas vanligaste konsumenter i Sverige utgörs utav unga medelklassfamiljer. I Kina är det dock unga par med dubbla inkomster som är de mest frekventa kunderna på Ikea. I Kina har Ikea en image av att vara mer trendigt och exklusivt än inredningskedjan uppfattas av svenskar. Därför tror en del kineser att det är dyrt på Ikea och vänder sig inte till varuhuset vid inköp av heminredningsartiklar. Ikea i Kina arbetar därför med att öka konsumenternas kännedom av varumärket, så att de förstår att Ikea säljer produkter med kvalitet i förhållande till dess pris.¹²⁵ Ett sätt för Ikea att öka kännedomen är genom tv-reklam. De försöker ändra konsumenternas uppfattning av att vara en tillhandahållare av möbler till att vara en tillhandahållare av bättre levnadsstandard¹²⁶. Ikea har också startat en TV-show där tittarna erbjuds lektioner i inredning.

Kataloger

En annan insats som gjorts för att förbättra kännedomen och förenkla konsumtionen är att Ikea har börjat dela ut kataloger med början i oktober år 2000. De distribuerade först katalogen enbart till dem som handlar på Ikea, men insatser har nu gjorts för att även andra kineser ska få ta del av den.¹²⁷ Budskapet i katalogerna är mer informativt än budskapet i Sverige som förmedlas på ett humoristiskt sätt. I det inledande skedet, möttes de dock av problem vid distribution av sina kataloger p.g.a. den stora befolkningens mängden, men även för att det kinesiska postsystemet skiljer sig från det svenska.¹²⁸

Kopiering

Ett annat problem som Ikea haft, är att deras kataloger fungerat som skiss för hantverkare i Kina, som till en liten del av Ikeas ursprungliga pris kan reproducera och sälja en likadan vara. Företrädare för Ikea i Kina ser dock inte detta som något hot för sina affärer då de lokala tillverkarna aldrig kommer upp i några betydande volymer. Enligt Birger Lund, återförsäljningschef i Kina har Ikea ingen riktig konkurrens i Kina. Det finns få lokala möbelåterförsäljare som erbjuder liknande möbler med modern europeisk stil.¹²⁹

För att konsumenterna lättare ska kunna associera varumärket Ikea till inredning, har företaget i Kina valt att ha en kinesisk motsvarighet till den vanliga logotypen.¹³⁰ Det kinesiska uttalet för heminredning låter likt det svenska uttalet av Ikea.¹³¹

4.4.4 Plats

Kineser har mer pengar idag

Under 90-talet byggdes det mycket nya lägenheter i Peking och Shanghai. Dessa lägenheter visade sig vara för dyra för vanligt folk i Kina, därför står många lägenheter tomma i dag. Fram till år 2000 har det varit ett naturligt inslag för kineserna att oavsett

¹²⁵ Strömbäck & Sällström. (2003).

¹²⁶ Grant. (2002).

¹²⁷ Strömbäck & Sällström. (2003).

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Hökerberg. (2003).

¹³⁰ Strömbäck & Sällström. (2003).

¹³¹ Ibid.

om de arbetat på fabrik eller för regeringen, så har de tilldelats en bostad av staten. För att finansiera detta tog staten pengar från de anställdas löner. År 2000 ändrades dock dessa regler och den summa som gått till bostaden går nu direkt till den anställda. Det innebär att många har fått höjt sin lön med upp till hälften av tidigare lön. Det har för Ikea inneburit att stadsbefolkningen har fått mer pengar över och en del dessa människor kommer nu till Ikeas varuhus för att spendera sina pengar.¹³² År 1998 kungjorde den kinesiska regeringen planer på en husreform. Det innebar privatägda hem och uppmuntrade till byggandet av nya hus. Det har i sin tur ökat konsumtionen av heminredning dramatiskt. Det betyder att Ikea hade en enorm timing i och med sin etablering. För Ikeas del var det inte sämre än att största andelen privatägda hem står Peking och Shanghai för. Affärerna går strålande i Kina och i september år 2000 rapporterades en sjuttio procentig ökning i intäkter i från föregående år, med en omsättning på US\$ 41.6 miljoner. Men fortfarande fanns inga kortsiktiga planer på expansion.¹³³

Etablering

Trots att Ikea har producerat och distribuerat varor från Kina sedan 1972, dröjde det till 1998 innan de hade etablerat ett varuhus i Beijing och till 2003 innan de etablerat sig Shanghai. Det var den lyckade satsningen i USA som låg bakom etableringen. Precis som i USA kastade sig Ikea in på en marknad utan allt för säkra kort. Förklaringen till att man gjorde så berodde enligt Ikeas chefer på att det var mycket lättare att förändra produkten först när en kritisk volym uppnåts. I Kina tror man mer på ett decentraliserat ledningssystem till skillnad från USA.¹³⁴

Andra internationella återförsäljare har expanderat i ett högt tempo, vilket skiljer sig från Ikea som hållit sig till sina två varuhus. År 2000 presenterades planer på expansion till Guangzhou, Shenzhen, Tianjin och Dalian. Dessa planer har dock begravts och avsikten är nu att expandera de redan befintliga butikerna med en fyra gånger så stor butiksyta. När detta är utfört finns vissa idéer om två nya butiker i Guangzhou och Shenzhen.¹³⁵

Distribution

Eftersom Ikea både ville handla och exportera produkter, var de tvungna att ta hjälp av privata agenter och exporthus. Sedan mitten av år 2002 äger Ikea ett inköpsbolag. Det innebär att det blir färre led mellan Ikeas leverantörer och dess slutkunder och således blir distributionen effektivare. På lång sikt leder detta till lägre priser för Ikeas kunder i Kina. Kina är idag Ikeakoncernens största inköpsland före Sverige och Polen. John Carlsson, VD på Ikea Purchasing menar att allt går att köpa i Kina och att belysning och produkter i metall är de två största inköpskategorierna.¹³⁶

Produktion

Ikea designar alla sina möbler själva, men bortsett från det Ikeaägda företaget Swedwood som producerar en del av företagets produkter, köper de den största delen av sina produkter från leverantörer. Anders Dahlvig menar att detta gör Ikea till ett

¹³² The Economist. (2000).

¹³³ Country Monitor. (2001).

¹³⁴ The Economist. (1994).

¹³⁵ Country Monitor. (2001).

¹³⁶ DI. (2002).

flexibelt företag, eftersom de inte påverkas lika mycket då ekonomin svänger uppåt och nedåt.

Leverantörer

Ikea är måna om de relationer de har med sina leverantörer. Dessa levererar ofta 90-100 % av sin produktion till Ikea, vilket gör att de är leverantörernas huvudkund. Ikea har således ett bra förhandlingsläge. Dahlvig menar dock att detta kan leda till en sämre effektivitet. Fördelen med att ha en stor del av leverantörens produktion är att Ikea kan påverka produktionen.¹³⁷

Anpassning

Ikea har blivit tvungna att anpassa en del saker till de kinesiska förhållandena. Ikeas bärkassar är, normalt sett, utformade för västerlänningar, vilket har vållat problem för kineserna. Detta eftersom de i regel är kortare, och det fick till följd att remmarna till bärkassarna blev för långa, varvid kineserna drog kassarna över golvet, istället för att bära dem. Detta ledde till snabb förslitning av bärkassarna.¹³⁸

När Ikea öppnade butiken i Kina var tillströmningen av nyfikna kineser väldigt stor. De var där, dock inte för att handla utan för att umgås och ha det trevligt i en annan miljö. Även idag finns det kineser som kommer till Ikea inte för att de har inköp i åtanke utan snarare för att slappna av, läsa en bok eller ta en tupplur. Ikea har idag anpassat organisationen till detta, då de menar att detta snarare kan inspirera och locka kineserna, att vid ett senare skede återvända som Ikeas kunder.¹³⁹

¹³⁷ Kling & Goteman. (2003).

¹³⁸ Strömbäck & Sällström. (2003).

¹³⁹ Ibid.

4.5 Kinas marknad

Under denna rubrik presenteras Kinas marknad med hjälp av Mc Cartys marknadsföringsmix, de fyra P:na. Stycket har ordningen; produkt, pris, promotion och plats.

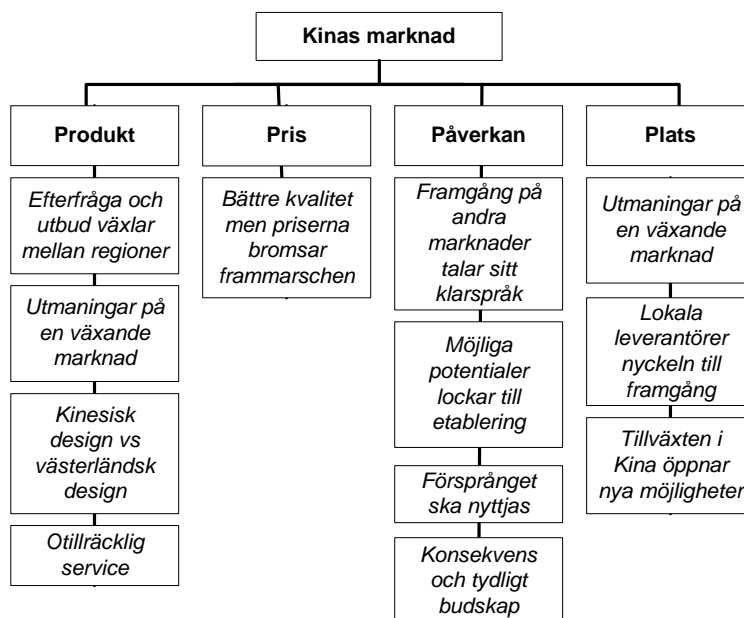


Fig. 11 Kinas marknad

4.5.1 Produkt

Efterfrågan och utbud växlar mellan regioner

Enligt Kotler Milton (2001) kan ett utländskt företags produkter i dagsläget inte nå alla intresserade parter på marknaden eftersom nätverket omöjliggör att hela marknadens behov och efterfrågan täcks. Olika delar av landet möter olika förutsättningar och åtnjuter därmed inte samma uppsjö av produkter och produktlösningar som med olika egenskaper och kvaliteter motiverar inköp och konsumtion.¹⁴⁰

Utöver distributionsnätverken som kräver åtgärder, finns det skillnader i befolknings-sammansättning och ortsspecifik diversitet som gör att inte samma produkter och samma design och förpackning efterfrågas och anses som det ultimata. Utmaningen på den kinesiska marknaden utgörs av att distribuera standardvaror till så många i detaljhandeln som möjligt så att produkterna blir tillgängliga för konsumenterna.¹⁴¹ Vissa kinesiska företag uppvisar större effektivitet än de utländska konkurrenterna avseende produktutveckling och utarbetande av marknadsföringsstrategier som är vederbörliga för den kinesiska marknaden. Dessa företag inleder sin affärsverksamhet i regioner med lågprisprodukter ämnade för en massmarknad där den lokala marknadens

¹⁴⁰ www.kotlermarketing.com. (2004-04-18).

¹⁴¹ Ibid.

behov starkt tillgodoses och distributionen till andra regioner är omfattande. Därefter följer satsningen på mer konkurrensintensiva marknader som Beijing och Shanghai.¹⁴²

Utmaningar på en växande marknad

Produktkopiering är en tilldragelse som de kinesiska myndigheterna försöker få bukt med sedan reformerna på 70-talet inleddes. Då började sakteligen det marknadsekonomiska synsättet slå rot i samhället och rubba planekonomins och kommunismens djupt rotade grepp om Kina.¹⁴³ Många regleringar och förbättringar till trots är produktkopiering snarare en standard och recept på framgång på den kinesiska marknaden än en sällsynt förekommande och väl förtäckt företeelse. Därför är det av stor vikt att piratkopieringens effekter på affärerna och framgången tas med i kalkyleringen vid etablering i Kina.¹⁴⁴

Västerländska designers vs kinesiska designers

I artikeln, *Using Tradition in a Modern Industry*, intervjuas Jiji¹⁴⁵ som äger ett designföretag. Företaget är beläget bredvid Ikea i Shanghais Xuhui distrikt, som är ett distrikt som är känt för sin höga koncentration av professionella designers. Jiji anger att kineser med fördel anställs vid design av produkter, då de kräver mindre lön än västerlänningar. Om de får chansen, kommer de att utföra ett bra arbete. Han tar Motorola som exempel då de tidigare brukade designa sina produkter i Europa. Motorola började sedan använda sig av designföretag i Kina och fick lika bra resultat som tidigare samtidigt som besparingar gjordes.¹⁴⁶

Kinesisk design vs västerländsk design

Milton Kotler (2001) är av åsikten att det går att urskilja olika konsumentbeteende vid jämförelse av industrialiserade länder och utvecklingsekonomier. Konsumentbeteende i väst uppvisar att konsumenter i hög grad vänder sig till varumärken och produkter som har producerats på och hör till hemmamarknaden. Det är dock en omvänd trend som råder i utvecklingsländer, där konsumenter onekligen föredrar produkter som härstammar från de industrialiserade länderna. Förklaringen till det angivna konsumentbeteendet kan ligga i en strävan att kunna identifiera sig med produkten som innehas.¹⁴⁷

En annan förklaring är att det för tillfället inte finns någon designer i Kina som har sin egna distinkta stil, berättar Jiji, vilket innebär att kineser i princip är tvungna att tycka om utländsk design. Att de inte har sin egen stil, beror antagligen på att staten har varit inblandad vid utbildning av designers. Staten har skickat iväg dessa designers på utbildning till bl. a. Europa, för att de sedan ska återvända och förmedla sina inhämtade kunskaper till andra designstuderande.¹⁴⁸

Otillräcklig service

Kina är ett kommunistiskt samhälle där det aldrig har varit fokus på att tillfredsställa kundernas behov och erbjuda extra service för att locka kunderna. Utländska företags etableringar i Kina har dock gjort att klimatet förändrats och nu ställer kineser högre

¹⁴² Walters & Samiee. (2003).

¹⁴³ Jakobson. (2001).

¹⁴⁴ www.kotlermarketing.com. (2004-04-18).

¹⁴⁵ Jiji är den intervjuades professionella namn i artikeln.

¹⁴⁶ Zhong & Brandon. (2003).

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ Zhong & Brandon. (2003).

krav på service. I artikeln, *Ikea service worst in its own backyard*, skrivs det att i en intervju med London's Financial Times, hade Ikeas koncernchef erkänt att deras servicenivå på varuhusen i Europa var "hemsk". Marknadsföringsexperter tror att det blir en tuff uppgift för Ikea att höja sin servicestandard. De menar att Ikea inte har tillräckligt mycket personal och servicestationer för att kunna reducera väntetider och visa kunderna var de kan hitta produkterna i varuhuset. Enligt koncernchef Anders Dahlvig, kommer detta att lösas genom att Ikea öppnar ännu fler varuhus för att tillfredsställa efterfrågan på marknaden. Allyson (2001) är inte lika säker på detta. Han påpekar att det inte kommer att förändra det faktum att det finns för lite personal, vilket påverkar servicen på varuhusen i Europa. Han skriver att Ikea måste anställa mer personal och öppna fler servicestationer, innan de kan öppna fler varuhus.¹⁴⁹

4.5.2 Pris

Bättre kvalitet men priserna bromsar frammarschen

Regeringen gör satsningar för att bygga ut nätverken och vägförbindelserna mellan de olika regionerna och i synnerhet gäller det utbyggnaden av infrastruktur i Mellersta Kina.¹⁵⁰ Idag utfaller omfattande extra kostnader för alla varor som behöver transporteras i långa sträckor och direkt förlorar alla parter på denna ineffektivitet. Därför prioriterar befolkningen i de regionerna där infrastrukturen är mindre utbyggd lokaltillverkade produkter. En produkt väljs p.g.a. det förmånliga priset även om kvaliteten och funktionaliteten i stor grad uppvisar brister. Utländska företag måste gardera sig i fyra avseenden. För det första ska den säregna kompetensen och kunskaperna försvaras från aktörerna i branschen. Vidare gäller det att prismässigt ligga på en nivå som kan konkurrera med de lokala kinesiska företagen och locka fler kinesiska kunder. Även de nyetablerade företagen måste aktivt verka för en fungerande marknadsekonomi. Slutligen gäller det att inte förglömma vikten av kontaktnäten som gynnar de väletablerade och med fördelaktiga kontakter även för distribution.¹⁵¹

¹⁴⁹ Allyson. (2001).

¹⁵⁰ www.kotlermarketing.com. (2004-04-18).

¹⁵¹ Ibid.

4.5.3 Påverkan

Framgång på andra marknader talar sitt klarspråk

Ett utmärkande drag som särskiljer Kina som nation samt som marknad för konsumtion är ett politiskt system som i årtal präglat samhället på alla dess nivåer och trängt in i befolkningens medvetande och handlingsmönster. Kommunismens ledstjärnor återspeglas fortfarande i konsumentbeteendet och innebär bl. a. att marknadsföring och varumärken inte lyfts fram på samma sätt som det sker i västländerna. Varumärkesidentitet och uppbyggnad av en viss image och status kring varumärket förutsätter marknadsföringsåtgärder vilka i västvärlden upptar stora resurser och noggrann planering, väl utarbetade strategier samt marknadsundersökningar om konsumenternas uppfattning av produkten. Etablering av ett visst varumärke på en annan marknad och speciellt i Öst sätter ännu hårdare prov på affärsmannskapet. Starka varumärken som Coca-Cola kommer undan dessa barriärer smidigare än andra företag. På en internationell marknad, i olika kulturer och annorlunda marknadssystem samt hård konkurrens har Coca-Cola tagit sig fram med stora framgångar även i Kina. Andra varumärken erfordrar bättre planering och välutformad samt genomtänkt marknadsföring för att produkten ska profilera sig riktigt och uppnå samma effekter genom anpassning som på marknaderna i väst.¹⁵²

Det lokala kommunikationssättet ska fångas

Det är förknippat med svårigheter att få tillgång till pålitlig, riktig och uppdaterad information angående förhållandena i Kina på både mikro- och makronivån. Kinesiska konsumenter utvecklas väldigt snabbt, deras smaker förändras innan marknadsundersökare kan komma underfund med vad som lockar dem. De kinesiska konsumenterna som bebor större städer och utvecklade regioner uppskattar och vill ha större inslag av smart och utmanande reklam, vad som står i motsats till den allmänna uppfattningen.¹⁵³

Kinesiska företag har ett klart försprång gentemot de utländska eftersom de förfogar över lokal kunskap och kulturkännedom som kan göra att de både täcker en stor marknad och bygger upp en varaktig och slagkraftig image. Flertalet av företagen säljer sina produkter i 30-35 städer i Kina. De utländska företagen utlovas största framgång vid fokus på segmenterade marknadsandelar, alltså specifika kundgrupper och avgränsat till vissa delar av landet.¹⁵⁴

Möjliga potentialer lockar till etablering

Utvecklingen i kustregionen sker med en femtonprocentig årlig tillväxt som kan jämföras med medeluppskattningen på en heltäckande nationell plan på 7,5 %. Prognoserna angående utveckling i de idag eftersläpande regionerna är överhängande positiva och uppvisar drag på överdriven optimism. Östregionerna kan inom den närmsta tjuugoårsperioden komma att överträffas när det gäller tillväxt och standard.¹⁵⁵ Dagens distributionsnät gör att fokus förläggs på en kortsiktig planeringshorisont i Kina med inriktning på en verksamhetsregion. De långsiktiga planerna med en 30 års horisont kan komma att innefatta tillverkning och/eller försäljning på den kinesiska

¹⁵² Strömbäck & Sällström. (2003).

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ www.kotlermarketing.com. (2004-04-18).

¹⁵⁵ Ibid.

marknaden som helhet. Kinas marknad är intressant för företag vars produkter länge beprövats på andra marknader och utvecklats till en standard. Detta är en marknad för massproducerade varor.¹⁵⁶

Försprånget ska nyttjas

Enligt Kotler Milton (2001) har de utländska företagen ett försprång gentemot de nationella företagen i och med att de skickligt utför marknadsundersökningar och är vana vid ständig kontakt med marknaden och uppdateringar av dess utveckling. Dessutom uppmuntrar den västerländska företagskulturen stora investeringar av totalt kapital på FoU och innovation. Västerländska affärsmän förfogar dessutom över specialkompetens angående produktdifferentiering och kundvärde varvid nya kundsegment ska nås. Av stor betydelse är även de utländska företagens erfarenheter i design och effektiv lagerhållning.¹⁵⁷

Vad som framstår som uppseendeväckande är att konsumenter i Kina med klart skild historisk bakgrund, skilda vanor, attityder samt värderingar har funnit sig i samma produktlösningar som står Skandinaverna till buds.¹⁵⁸

Konsekvens och tydligt budskap

Exportrådet i Hong Kong, Kina, skriver i artikeln China's Communichaos att kreativ design i form och färg nu för tiden gör Kinas reklam attraktiv. Denna reklam saknar dock ofta ett tydligt budskap. Det finns tre stora problem som exportrådet ser med kinesisk reklam i dagsläget. Två av dem anser vi vara relevanta att beakta. *Det första* är att företagen inte är konsekventa i sin reklam. De har inte samma "logotyper" och använder inte samma färger på sitt material. Detta orsakas av designers som vill vara kreativa och chefer som låter personlig smak påverka designen. För att en design ska hjälpa till att bygga upp ett varumärke, måste den göra att varumärket blir igenkänt och det är endast möjligt om varumärket alltid presenteras och ser ut på ett liknande sätt. *Det andra* problemet är att reklamen inte har ett tydligt budskap. Då designers försöker göra reklamen attraktiv med olika färger och former, finns det en risk att konsumenten uppmärksammar och kommer ihåg fel saker och inte tar till sig det egentliga budskapet. Reklam som ska fånga konsumentens uppmärksamhet genom att ge konsumenten ett vagt intryck av vad reklamen handlar om måste vara mycket bra gjord för att uppnå den önskade effekten. Om en utav hundra människor ser en reklam och tänker, "jag förstår varför den produkten är bra och varför jag behöver en sådan" och tio människor ser en reklam med t.ex. vagt intryck av att den produkten kan vara tilltalande, så är den första reklamen troligare att generera ett köp.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ www.kotlermarketing.com. (2004-04-18)

¹⁵⁸ Strömbäck & Sällström. (2003).

¹⁵⁹ Goldkorn & Leijonhufvud. (2003).

4.5.4 Plats

Utmaningar på en växande kinesisk marknad

”Distribution is the biggest competitive weapon you have. If you can solve the distribution puzzle, then you will be successful in China.”¹⁶⁰

En förutsättning för större transparens och bättre affärsvillkor för utländska företag på den kinesiska marknaden är också en fortskridande och framgångsrik implementering av WTO-åtagandena. Här kan spänningar och förbigående av dessa nya föreskrifter förekomma på lokal nivå i synnerhet för att undvika konkurrenternas intåg på marknaden. Det är alltså ett faktum att regional protektionism blomstrar i Kina vilket utländska investerare likaväl som kinesiska företag som inte verkar inom en viss lokalitet får finna sig i. Inom provinser och städer har man utarbetat restriktioner som gynnar de lokalt verksamma företagen och missgynnar deras konkurrenter i övriga Kina. Denna protektionism innefattar även att krav som produkter ska uppfylla anpassas så att enbart de lokalt tillverkade uppfyller de uppställda kriterierna. Detta förfaringsätt bibehålls med argumentationen att lokal sysselsättning samt de under årens lopp utvecklade relationerna till affärsmän och statligt anställda ska upprätthållas. Denna djupt rotade praxis visar tendenser på att hålla i sig oberoende av Kinas nyvunna medlemskap i WTO.¹⁶¹

Att starta med produktion eller försäljning i en provins ger nödvändiga verktyg för etableringar i andra provinser. Detta är en säker väg till framgång även om vissa företag kan ha ambitionen att sikta mot större marknadsandelar i inledningsskedet. Det är sunt att först inleda med detaljhandelskanalerna och undersöka exempelvis vilka varuhus som kan vara av intresse och därefter kartlägga distributörer och bygga upp relationer till dessa.¹⁶²

Lokala leverantörer nyckeln till framgång

I en rapport från the Economist Intelligence Unit China Hand (1999) framgår det att framgångsrika företag i Kina etablerar sig i en stad eller provins och optimerar distributionsnät inom det givna verksamhetsområdet.¹⁶³ Återförsäljare och logistikfirmor tilldelas ofta licens för verksamhet inom en provins. Vid transporter genom olika provinser tillkommer en avgift som undgås genom koncentrerad verksamhet inom en avgränsad marknad.¹⁶⁴

¹⁶⁰ www.kotlermarketing.com. (2004-04-18).

¹⁶¹ Strömbäck & Sällström. (2003).

¹⁶² www.ikea.se. (2004-04-17).

¹⁶³ Walters & Samiee. (2003).

¹⁶⁴ Ibid.

Tillväxten i Kina öppnar nya möjligheter

Enligt Jakobson (2001) är de stora variationerna som återfinns i Kinas olika provinser och specifikt mellan norra och södra Kina att beakta vid affärskontakter. I början av 2000-talet var klart skilda förhållanden i Sydkina och provinshuvudstaden Guangzhou i förhållande till Beijing märkbara. Levnadsstandarden var avsevärt högre i Guangzhou och en annan atmosfär härskade även på de statsägda företagen där de statligt anställda cheferna agerade som privata företagare i norr. Ett annat bemötande av utländska affärsparter, större öppenhet samt chefer som var insatta i den västerländska affärskulturen infann sig vilket inte kännetecknade chefer på de statliga företagen i norr.¹⁶⁵

Framgångsrika koncerner lockas till Kinas snabbt föränderliga marknad som uppvisar en stor potential. Det är nödvändigt för dessa företag att vara på plats när befolkningen får en högre levnadsstandard och när den kinesiska marknaden liberaliseras och effektiviseras, d.v.s. öppnas upp för konkurrens och riskkapital.¹⁶⁶

Med Kinas anslutning till WTO kommer klyftan när det gäller distributionsförbindelserna och försprång på etablerade affärsrelationer som kinesiska affärsmän förfogar över att minska. Investeringar i distributionsnät och logistik görs utifrån vilket gynnar utländska företag.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Jakobson. (2001).

¹⁶⁶ www.kotlermarketing.com. (2004-04-18).

¹⁶⁷ Ibid.

5 EMPIRI

Under uppsatsens genomförande har undersökningar genomförts som presenteras i detta kapitel. Undersökningarna har bestått av intervjuer och här presenteras deras resultat. Intervjufrågorna bifogas i bilagorna. Först följer presentationen av empirin om Ikea globalt. Därefter presenteras empirin om Ikea i Kina.

5.1 Ikeas globala marknadsföring

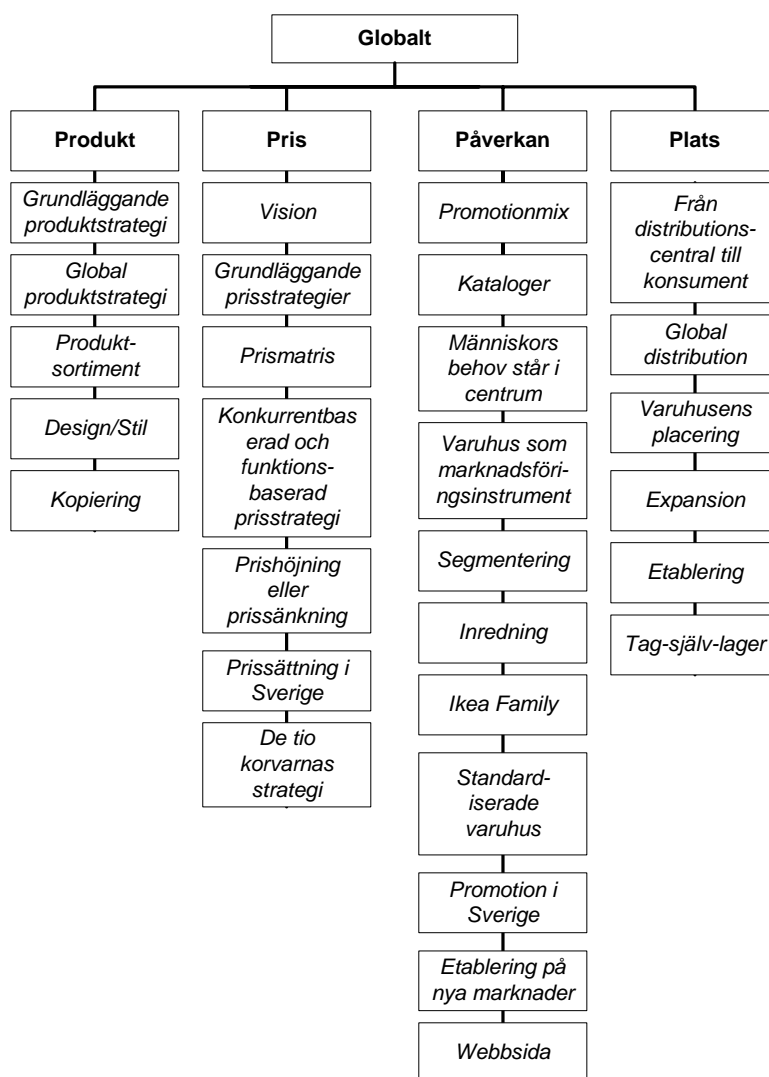


Fig. 12 Ikea globalt

5.1.1 Produkt

Grundläggande produktstrategi

På Ikea är målsättningen och ambitionen att alltid tänka långsiktigt. Den internationella marknadschefen, Pettersson, berättar att det har sina rötter redan i grundarens, Ingvar Kamprads, idéer och visioner om en affärsverksamhet som ska vara lönsam på lång sikt. Ikea skulle på många marknader ha råd med att höja sina priser och ändå sluta bra affärer. Detta skulle dock strida mot grundstrategierna och arbetet med att alltid erbjuda låga och slagkraftiga priser. På Ikea finns det en övertygelse om att det är den enda vägen till långsiktig framgång och tillväxt. En medveten strategi är att ha kommunikationsrika prisappar och skyltar som ska förse kunden med all nödvändig information inför sitt köpbeslut. Kunden ska genom självbetjäning fatta beslut på egen hand utan att personalen påverkar. Varuhuset kan därmed ha en lägre bemanning. I detta hänseende skiljer sig Ikea tydligt från andra återförsäljare där kunden möts av expediter som vill hjälpa till.¹⁶⁸

Global produktstrategi

Ikea har i stort sett samma sortiment i alla länder, men det kan hända att någon produkt är så populär i ett land att valet blir att behålla den ett tag till. De kan också behöva prova en produkt på en marknad innan den introduceras på andra marknader.¹⁶⁹ De lägger aldrig till en produkt i ett land, förutom när de ska testa den. Däremot kan de ta bort en produkt, bl. a. beroende på

kulturella faktorer. Om en produkts namn får konstig innebörd i ett land, försöker de ändra namnet inte bara i det landet, utan i alla länder. Tanken är alltså att produkterna ska ha samma namn i alla länder, annars uppstår problem då det ska refereras till produkternas olika datorsystem m.m. Ex på produktnamn är Billy och Klippan. Det händer också att Ikea anpassar måtten på vissa produkter, t.ex. är måtten på bäddtextilier olika i en del länder mm.¹⁷⁰ Ikea anpassar också designlösningar (helhetslösningar) d.v.s. hur man kan inreda olika rum, till olika länder. Varuhuschefen i Helsingborg berättar i intervjun att Ikeas sortimentsbygge innefattar 6 500 artiklar. När det gäller produktutveckling och inköp, sköts det centralt från Ikea Sweden Sortimentsbolaget i Älmhult och Produktsortimentet bestäms från huvudkontoret, Service Office.¹⁷¹

Produktsortiment

Ikeas sortiment är uppdelat i fyra stilar; Modern, Country, Young Swede och Scandinavian. Produktsortiment kan också delas in i ett *bassortiment* och ett *övrigt sortiment*. Globalt sett är *bassortimentet* detsamma på varje marknad. Hälften av bassortimentet återfinns i huvudkatalogen. Produkter ur bassortimentet som presenteras i huvudkatalogen är i regel produkter som säljer väl och som därmed inbringar stora marginaler. Försäljningsstatistiken visar att dessa produkter är de mest efterfrågade och

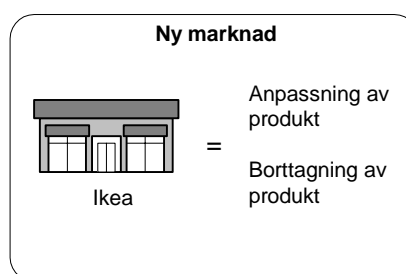


Fig. 13 Global produktstrategi

¹⁶⁸ Pettersson, Lars, Internationell Marknadschef (2004-05-27)

¹⁶⁹ Eva Stål, pressansvarig för IKEA Svenska Försäljnings AB (2004-05-18)

¹⁷⁰ Sundqvist, Pär, Varuhuschef Ikea Älmhult (2004-04-26)

¹⁷¹ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

den naturliga konsekvensen utav detta blir att de ges extra utrymme till promotion i huvudkatalogen. Hur stort bassortimentet på ett visst varuhus är beror också på varuhusets storlek samt varuhuschefens lokala förutsättningar. Det är Ikea of Sweden och Ikea of Communication som bestämmer vilka produkter som ska finnas med i huvudkatalogen. Vilka produkter som ska klassas in i bassortimentet bestäms flera år i förväg.¹⁷² Det *övriga sortimentet* är ett extra sortiment bland Ikeas produktutbud. Till det *övriga sortimentet* hör exempelvis nyheter som behöver provas på någon marknad innan större satsningar görs på dessa produkter. De finns inte i de mindre varuhusen, men behövs i stora varuhus. Det är produkter som ger större djup i sortimentet. Ikea of Sweden i Älmhult bestämmer vilka produkter som ska ingå i det *övriga sortimentet*. Det är dessa produkter som anpassas till lokala förutsättningar. Till *övrigt sortiment* hör produkter i form av sängar som görs längre eller kortare. Glasen i USA är oftast större för att få plats med isbitar. Vissa produkter säljer i 1 år och andra i en längre period som 4 år eller ännu längre. När produktens livscykel är avslutad avlägsnas produkten ur sortimentet. Utgångna möbler på en marknad överförs inte till försäljning på andra marknader.¹⁷³

Produktanpassning

Enligt Ikeas filosofi skall inga produkthanpassningar göras för att produktsortimentet på ett bättre sätt skall passa kundernas behov och önskemål på den nya marknaden¹⁷⁴. Även produkternas namn som "Tomelilla" och "Kivik" bevaras vid försäljning på nya marknader¹⁷⁵. Däremot kan produkter anpassas beträffande färg och storlek för att de bättre skall passa kunderna¹⁷⁶. I Kina har Ikea valt att anpassa sängarnas storlek eftersom kineserna är generellt sett kortare än västerlänningar och därför efterfrågar kortare sängar. I Hong Kong har Ikea sedan tidigare kortare sängar än i de västerländska varuhusen. Vid etableringen i Kina valde man att fortsätta med att erbjuda kunderna kortare sängar än vad man gör i de västerländska varuhusen¹⁷⁷.

Design/Stil

Grunden i Ikeas stil är att produktutbudet har ett skandinaviskt ursprung med en ren, enkel, tydlig och funktionell stil. Denna uppfattning delas av många av Ikeas kunder. Produktutbudet kännetecknas även av en modernistisk stil som präglas av en multifunktionell design. "Ikeapapaplyn" är bredden inom Ikeas stilar som underlättar marknadssegmenteringen samt sättet att utveckla sortimentet. Målsättningen är att nå de många människorna och då är det nödvändigt med en viss variation i stilarna. Denna indelning i olika stilar fungerar främst som en ledstjärna för Ikeas medarbetare. Den vanliga kunden känner inte till dessa olika stilar och det är inte något som Ikea gör reklam för. På Ikea finns det även inslag av produkter som inte efterliknar skandinavisk stil särskilt mycket, men är högt funktionella. Rislampa och rottingstol är exempel på det.¹⁷⁸

¹⁷² Pettersson, Lars, Internationell Marknadschef (2004-05-27)

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ Kamprad (1998)

¹⁷⁵ Informationsansvarig Ikea Sverige, telefon intervju (2004-05-18)

¹⁷⁶ Marknadschef Ikea Kina, e-mail intervju (2004-05-24)

¹⁷⁷ Ibid.

¹⁷⁸ Ibid.

5.1.2 Pris

Vision

Intervjurespondenterna på Ikea uppger att Ikea rent konceptmässigt ska kunna erbjuda det lägsta priset inom respektive produktområde. Målsättningen är att ha så låga priser att en stor del av befolkningen på en viss marknad finner dem som attraktiva. Hela förfarandet handlar i slutändan om att leva upp till Ikeas vision och affärsidé. Det är de stora volymerna som ska resultera i sammantaget sänkta kostnader och därmed en lägre styckkostnad.

Grundläggande prisstrategier

I grunden är Ikeas prissättningsstrategi global och kostnadsbaserad. Varje land tilldelas riktpriiser av företaget Ikea of Sweden. Sedan är det upp till varje land att ta hänsyn till konkurrens, skatter och andra regelverk inom landet vid prissättning.

Reklamchefen i Sverige, Keerberg, uppger att Ikea generellt sett tillämpar marknadsprissättning varvid priser jämförs med konkurrenternas och är en del av strategin att stärka varumärket.¹⁷⁹ Informationschefen i Sverige berättar i intervjun att Ikeas prissättning dels är kostnadsbaserad men även konkurrensbaserad, då de lägsta priserna per definition också är lägsta priser i förhållande till övriga inredningskedjor.¹⁸⁰ Skillnader mellan Ikeas prissättningsstrategier i olika länder där inredningskedjan verkar är mycket små, men de förekommer.¹⁸¹

Prismatris

Prissättningen på Ikeas varor sker i varje land efter en speciell *prismatris* där prisnivå står på x-axeln och stil på y-axeln. Pris är indelat i lågpris, mellanpris och högpris. Stil är indelat i fyra nivåer i form av skandinavisk stil, ung svensk stil och traditionell/country stil och moden stil. Ikeas prisnivåer är relativt konkurrenternas priser det billigaste alternativet med avseende på liknande kvalitet på produkten. Det viktigaste är att Ikea skall vara det billigaste alternativet för en motsvarande vara på marknaden. Det skall finnas ett val för alla personer inom varje stil oberoende av storleken på plånboken.

	Lågpris	Mellanpris	Högpris
Skandinavisk stil			
Ung svensk stil			
Traditionell stil			
Modern stil			

Fig. 14 Prismatris

Konkurrensbaserad och funktionsbaserad prisstrategi

En annan prissättningsstrategi som tillämpas är att ekonomiska mål sätts upp för varje varuhus och utifrån vinstmålsättningarna styr man också prissättningen.¹⁸² Varuhuschefen i Helsingborg menar att om det visar sig att någon produkt är billigare

¹⁷⁹ Keerberg, Peter, reklamchef Ikea Sverige (2004-05-24)

¹⁸⁰ Eva Stål, pressansvarig för IKEA Svenska Försäljnings AB (2004-05-18)

¹⁸¹ Keerberg, Peter, reklamchef Ikea Sverige (2004-05-24)

¹⁸² Eva Stål, pressansvarig för IKEA Svenska Försäljnings AB (2004-05-18)

hos en konkurrent, görs en rimlig bedömning av prisläget för den enskilda produkten på Ikea, varefter ett beslut om prissänkning kan visa sig nödvändig. Varuhuset i Älmhult har bl.a. Jysk Bäddlager som lokal konkurrent. Det gör därför att Ikea ofta måste sänka priserna på de produkter som konkurrerar med Jysk Bäddlagers produkter.¹⁸³ Priset på produkten bestäms också beroende på vilket behov produkten ska uppfylla och vilken funktion den har. Termen ”mer glädje för pengarna” syftar på Ikeas dyrare möbler som är mer prisvärda än de billigare för att kunden erhåller mer värde för sin investering.

Prishöjning eller prissänkning

Efter prissättningen följs produkten upp för att undersöka om det är en lönsam produkt som inbringar vinster. Om produkten däremot uppvisar en negativ utveckling med förlust, återstår två alternativ där priserna antingen måste höjas eller kostnaderna sänkas. I sådana lägen gäller det att satsa mer på produkter som inbringar stora marginaler.¹⁸⁴ Om en prissänkning ska göras är det annars bruttomarginalen som avgör.

Om en kostnadssänkning blir aktuell gäller det att arbeta med att öka volymerna.

I vissa fall tvingas Ikea sänka priserna till den grad att de går med förlust på en särskild vara. Denna förlust kan Ikea sedan utjämna genom att sätta ett högre pris på en annan vara. På ett sätt är konkurrens bra, då det hela gör att Ikea ständigt behöver vara ”på tårna” för att inte tappa kunder. Vid realisation är det helt upp till varje varuhus att bestämma priser på de varor de ”rear” ut.¹⁸⁵ Ikea försöker med att arbeta effektivt i alla led från tillverkning till distribution och försäljning så att en prissänkning utan motsvarande kvalitetssänkning kan erbjudas kunden som ett slutalternativ.¹⁸⁶ De förmånliga priserna upprätthålls även genom lågt bemannade varuhus, som gör att kunden själv måste ”serva” sig själv.

Prissättning i Sverige

Prissättningen för de lokala varuhusen i Sverige sköts från huvudkontoret, som är beläget i Helsingborg. Ikea vill vara det ledande tillväxt- och heminredningsföretaget inom branschen och fortsätta med dagens expansionstakt. För att kunna uppfylla dessa målsättningar och förbli konkurrenskraftiga blir prissänkningar oundvikliga. Ambitionen är alltid att utveckla produkten med en marginal som möjliggör prissänkningar.¹⁸⁷

De tio korvarnas strategi

Syftet med de ”de tio korvarnas strategi” är att visa att Ikea har mycket billiga produkter. Dessa produkters priser benämns som ”tappa andan priser” och utgörs av de billigaste produkterna i varje produktkategori som ska vara välkända för kunden både angående pris och kvalitet. Exempel på sådana produkter är krukor, muggar, glödlampor, galgar osv.¹⁸⁸ Ikea har runt 20 ”hot dogs” i sortimentet som befinner sig under ständig utveckling. En ”hot dog” är en produkt som skall vara otroligt billig så att den kan inhandlas med växel pengar och ha en relativt känd prisnivå på marknaden. Ikeas pris på dessa 20 ”hot dogs” ska vara lägre än det belopp som de vanligtvis inhandlas med, nämligen 50 procent av det allmänt kända priset. Dessa ”hot dogs” skall

¹⁸³ Sundqvist, Pär, Varuhuschef Ikea Älmhult (2004-04-26)

¹⁸⁴ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

¹⁸⁵ Sundqvist, Pär, Varuhuschef Ikea Älmhult (2004-04-26)

¹⁸⁶ Eva Stål, pressansvarig för IKEA Svenska Försäljnings AB (2004-05-18)

¹⁸⁷ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

¹⁸⁸ Sundqvist, Pär, Varuhuschef Ikea Älmhult (2004-04-26)

dock särskiljas från Ikeas produkter som faller inom domänen ”tappa andan priser” som har lägsta pris per funktion vilket är därav högre än växelpengarnivån.¹⁸⁹

5.1.3 Promotion

Promotionmix

Ikea har en global promotionstrategi, men varje land kan anpassa sin lokala strategi beroende på konkurrens, marknadsandelar och kundernas kännedom om varumärket 190 Promotionmixen fastställs på ett års basis med början den första september och med slut den sista augusti. Denna promotionmix utarbetas på en internationell nivå då de olika länders marknadschefer finns representerade. Varje marknadschef ser i nästa led till att aktivitetsplanen fullföljs på den nationella planen. En viss variation av

promotionmixen kan förekomma mellan olika länder men i stort sett är handlingsramarna givna.¹⁹¹ Promotionmixen följer en viss

hierarkisk ordning. Basen i denna pyramidliknande uppställning utgörs av sortimentet och det låga priset. Direkt efter basnivån följer varuhuset som är nästa stora promotionverktyg som tillämpas. Stor vikt förläggs vid att ofta bygga om och förändra varuhusen som en del av promotioninsatserna. Huvudkatalogen följer tätt efter varuhuset. Likaså följer Ikea Family tätt efter huvudkatalogen som en utbyggnad och påfyllnad av det utbud som

erbjuds kunden på Ikea. Sist på toppen i den här hierarkiska ordningen återfinns den övriga reklamen som står för reklam i dagspress, radio, TV och kampanjer. Även Ikeas restauranger fyller en viktig funktion i hela promotionprocessen. Ikea tillsammans med ”Swedish shop” står för 10 % av svensk livsmedelsexport. Detta talar för att Ikea restaurangernas verksamhet världen över går bra, och i Kina står svenska köttbullar för något exotiskt.¹⁹²

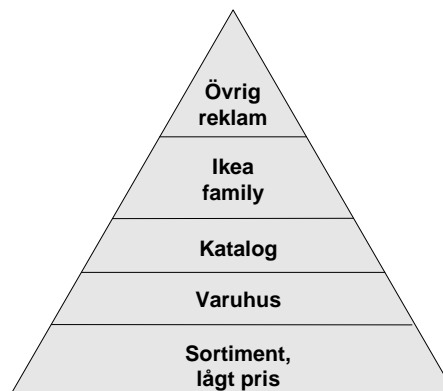


Fig. 15 Pyramid över produktmix

erbjuds kunden på Ikea. Sist på toppen i den här hierarkiska ordningen återfinns den övriga reklamen som står för reklam i dagspress, radio, TV och kampanjer. Även Ikeas restauranger fyller en viktig funktion i hela promotionprocessen. Ikea tillsammans med ”Swedish shop” står för 10 % av svensk livsmedelsexport. Detta talar för att Ikea restaurangernas verksamhet världen över går bra, och i Kina står svenska köttbullar för något exotiskt.¹⁹²

Kataloger

Intervjurespondenterna berättar att huvudkatalogen är Ikeas främsta marknadsföringsverktyg gentemot kunden. I huvudkatalogen återfinns Ikeas grundsortiment med all nödvändig information och inspiration. Genom att dela ut den gratis till alla hushåll får kunden sortimentet hemskickat för påseende. Förutom huvudkatalogen utges även inspirationskataloger, Seasonal Brochures, tre gånger årligen. Inspirationskataloger kommer vid olika tillfällen under året för att kunderna ska hållas à jour och fortlöpande inspireras till inredning. Inspirationskatalogerna kännetecknas var och en av dem av olika teman. I den som utges först är det hjul och vardagsrumsmöbler som står i fokus. Den andra inspirationskatalogen berör mer sovrumsmiljöer och textilkombinationer. Den tredje inspirationskatalogen har sommar

¹⁸⁹ Keerberg, Peter, reklamchef Ikea Sverige (2004-05-24)

¹⁹⁰ Sundqvist, Pär, Varushuschef Ikea Älmhult (2004-04-26)

¹⁹¹ Eva Stål, pressansvarig för IKEA Svenska Försäljnings AB (2004-05-18)

¹⁹² Ibid.

som det genomgående temat. En annan typ av promotion är ”flyers” där det framkommer när reklam i dagspressen ska göras. I Sverige erbjuder Ikea även Family magazine.¹⁹³

Människors behov står i centrum

Vid produktutveckling utgår Ikea från människors behov i hemmet och vad som händer i livet som när vi t.ex. får barn. Ikea kartlägger vilka behov som uppstår, hur dessa behov kan lösas, samt vilka produkter som behövs för denna lösning. På Ikea handlar det mycket om att kommunicera att de problem som uppstår också har en lösning och att allt finns under ett tak. På Ikea behöver arbete även förläggas på produkterbudanden som skapar trafikströmmar till varuhuset. Ikea vill inte bara ”kränga” produkter, utan vill hitta en bra lösning till kunden, då övertygelsen råder om att en tillfredsställd kund återvänder när någon annan möbel ska inhandlas.¹⁹⁴

Varuhus som marknadsföringsinstrument

Varuhuschefen i Helsingborg, Johansson, berättar att varuhuset egentligen är Ikeas största marknadsföringsinstrument. Där ingår Ikeas unika rum- och hemlösningar samt sättet att arbeta med intern media på varuhuset. Intern media utgörs av rum och hem där allt inryms under ett tak. Tillvägagångssättet på vilket intern media nyttjas är helt unikt för Ikea. Huvudkatalogen i Sverige skickas till alla hushåll vecka 32 och det är en nyhet som varar fram till vecka 43. Därefter står julen på tur och då dekorerar och inreds varuhuset därefter. Efter julen följer en reaperiod. Efter reaperioden blir det aktuellt med ett tema som kallas ”Renewal Home”.¹⁹⁵

Segmentering

Ikeas grova målgruppsindelning kan uttryckas med Ikeas slogan: ”*Inte för de rika, men för de kloka.*”¹⁹⁶ Alla är alltså välkomna till Ikea, men de riktar sig i stor utsträckning till kvinnor. På många marknader där Ikea verkar, har det visat sig att kvinnor i större utsträckning än män intresserar sig för heminredning. Många kvinnor är av den uppfattningen att Ikea är ett bra ställe att åka till när det gäller heminredning. På Ikea kan de ”shoppa” (gå runt och titta) utan att behöva handla någonting varje gång de är där.¹⁹⁷

Inredning

På Ikea är det inredning som står i rampljuset. Stora satsningar görs på inredning och inspiration till inredning. Ikea är till för folk som intresserar sig för inredning och design. Samtidigt är det även till för de människor som fäster större vikt vid produktens funktionella egenskaper. Därför försöker Ikea att förutom sina krav på kvalitet och vacker design uppfylla även funktionella samt andra behov som människor kan ha angående inredning. Ikea vänder sig till folk som inte förfogar över stora summor av pengar. Det är kunder som vill göra bra affärer. Ett tydligt budskap signaleras till marknaden om att det inte handlar om ett prestigefyllt varumärke där enbart kunden med tjock plånbok kan ha råd med att besöka varuhuset.¹⁹⁸

¹⁹³ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

¹⁹⁴ Sundqvist, Pär, Varuhuschef Ikea Älmhult (2004-04-26)

¹⁹⁵ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

¹⁹⁶ Pettersson, Lars, Internationell Marknadschef (2004-05-27)

¹⁹⁷ Pettersson, Lars, Internationell Marknadschef (2004-05-27)

¹⁹⁸ Pettersson, Lars, Internationell Marknadschef (2004-05-27)

Ikea Family

Ikeas kundklubb ”Ikea Family” finns i sex länder och det är länder där Ikea varit etablerade en längre tid.¹⁹⁹ Våra intervjurespondenter menar att ”Ikea Family” är till för att ge kunden mervärde, och ett sätt att räkna ut handen till kunden utöver det vanliga. Syftet med klubben är också att försöka få sina trogna kunder att bli ännu trognare. Kunden inspireras främst via varuhusbesök, böcker och produktsortiment samt genom att Ikea erbjuder rabatter och anordnar extra aktiviteter.²⁰⁰ Olika aktiviteter kan vara inredningskurser med färgkombinering, förvaring m.m.²⁰¹ Även resor till bl.a.

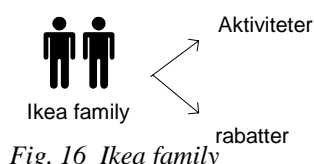


Fig. 16 Ikea family

Kolmården och Skansen erbjuds barnfamiljer.²⁰²

Ikea håller för närvarande på att utveckla ett koncept som ska implementeras i alla Ikea-länder framöver och som även ska kunna anpassas lokalt. I dagsläget fungerar klubben enligt samma principer världen över och förekommande skillnader är marginella.²⁰³

Standardiserade varuhus

Målsättningen är att de olika Ikeavaruhusen över hela världen ska efterlikna varandra väldigt mycket. Ikeaandan ska alltid råda oberoende av om kunden befinner sig i USA, Polen, Kina eller i något annat land. Kunden ska uppleva det som om denne möter en exakt likadan miljö och produktutbud som vid Ikeabesök i ett annat land. Dock anpassas även varuhusen till t.ex. dimensioner på bostadsstorlek som finns i olika länder. I Polen och Kina är lägenheterna mindre, rummen är mindre och därför anpassas även Ikeas rum och helhetslösningar i varuhusen så att de överensstämmer med kundens eget hem. Kunden ska känna igen miljön och kunna relatera till behoven som finns i hemmet. I USA är rummen vanligtvis större och färre till antal och då anpassas även Ikeas varuhus efter detta. Varuhuset ska fungera som en total upplevelse. Det är ett sätt att även använda varuhus som promotionverktyg.²⁰⁴

Promotion i Sverige

Marknadsföringen i Sverige sköts centralt från huvudkontoret, vilket innebär att marknadsföringsstaben utarbetar en aktivitetsplan som alla varuhus ska efterleva. Inga lokala marknadsföringsposter förekommer och det är huvudkontoret som förfogar över kompetensen att utföra marknadsanalyser för att identifiera behov på marknaden och bestämma hur marknadsföringen skall utformas.²⁰⁵ Det för att inte ”urholka” Ikeas varumärke som det finns risk för då man använder lokal marknadsföring på varje ort. Med ”urholkning” menas att den image som företaget har utåt mot sina kunder, kan bli otydlig, då Ikea på olika orter marknadsför på olika sätt.²⁰⁶

¹⁹⁹ Eva Stål, pressansvarig för IKEA Svenska Försäljnings AB (2004-05-18)

²⁰⁰ Sundqvist, Pär, Varuhuschef Ikea Älmhult (2004-04-26)

²⁰¹ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

²⁰² Eva Stål pressansvarig för IKEA Svenska Försäljnings AB (2004-05-18)

²⁰³ Sundqvist, Pär, Varuhuschef Ikea Älmhult (2004-04-26)

²⁰⁴ Pettersson, Lars, Internationell Marknadschef (2004-05-27)

²⁰⁵ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

²⁰⁶ Sundqvist, Pär, Varuhuschef Ikea Älmhult (2004-04-26)

Etablering på nya marknader

Ikea förfogar över en egen stil som är direkt tillgänglig. Ändå tar det en viss tid innan Ikea och dess produkter uppmärksammas vid etablering på en ny marknad. Först är det ”fans” som besöker Ikea och inhandlar dess produkter. Det tar nämligen tid för kunder att upptäcka att Ikeas produkter kännetecknas av kvalitet trots sina låga priser. Ikea måste ”växa sig in på” sin nya marknad.²⁰⁷ Johansson menar att Ikeas konkurrenter inte enbart utgörs av andra inredningskedjor. Även TV-, radio- samt resebranschen kan betraktas som konkurrenter eftersom konsumenter förlägger pengar på annat än möbler och inredningsartiklar.²⁰⁸

Webbsida

Ikeas webbsida är också ett standardiserat promotionverktyg. Webbsidan i de olika länderna världen över har samma uppställning och ska ge samma nödvändiga service. Kunden kan planera sina inköp även via webben. Det förekommer dock smärre nödvändiga lokala variationer. Ikea arbetar med en öppen attityd i nya länder där det bästa av varje marknads lokala förutsättningar ska tillvaratas för att nå ut till kunderna på ett naturligare sätt.²⁰⁹

5.1.4 Plats

Från distributionscentral till konsument

Intervjurespondenterna på Ikea framlägger att det lager som finns på Ikeas varuhus endast är färdiglager (ta själv lager) som innehåller produkter som kunden får hem till sig. Ikea har 27 distributionsanläggningar i 16 länder som stödjer IKEA varuhusen som finns över hela världen.²¹⁰ Varuhuschefen i Älmhult berättar att dessa distributionscentraler fungerar mest som transit. En leverantör levererar en stor volym av en produkt till en anläggning, där den fördelas och samdistribueras med andra produkter till olika varuhus. Anläggningarna har alla ”samma” produkter, vilket gör att en anläggning därför kan försörja varuhusen på en viss marknad, t.ex. försörjer anläggningen i Älmhult, Skandinavien och England. Paketerna från leverantörerna är alltså samma paket som kunden till slut får.²¹¹ Ikea försöker hela tiden optimera varuflödet så att färdiglagret blir så litet som möjligt. De får leverans till varuhusen 7 dagar i veckan.²¹² I Sverige är centrallagren belägna i Torsvik utanför Jönköping och Älmhult. Det förekommer även direktleveranser från leverantörer, men det är väldigt få produkter som levereras på detta vis.²¹³

²⁰⁷ Pettersson, Lars, Internationell Marknadschef (2004-05-27)

²⁰⁸ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

²⁰⁹ Pettersson, Lars, Internationell Marknadschef (2004-05-27)

²¹⁰ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

²¹¹ Sundqvist, Pär, Varuhuschef Ikea Älmhult (2004-04-26)

²¹² Ibid.

²¹³ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

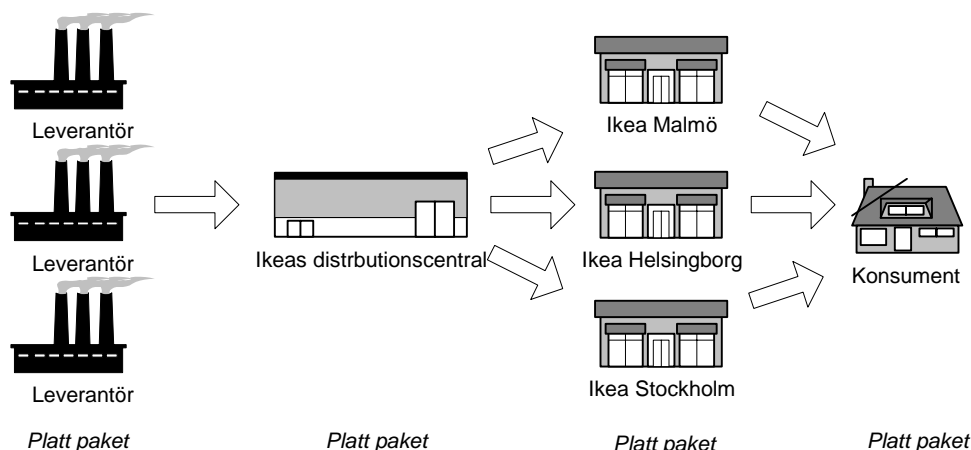


Fig. 17 Från distributionscentral till konsument

Global distribution

När det gäller Ikeas marknadsföringsstrategier avseende plats följer alla länder i stort sett samma strategier avseende distribution²¹⁴ Kunden är en viktig del av distributionskedjan vilket speglas i uttrycket "Cash and Carry",²¹⁵ där kunden efter betalningen övertar ansvaret för hemkörning av varan. De största inköpen sker i Europa 66 %, följt av Asien 31 % och Nordamerika 3 %.²¹⁶

Varuhusens placering

Dessutom uppger intervjupersonerna att det föreligger en klar strategi bakom varuhusens placering i städernas utkanter. Dels är det priset på mark som är den avgörande faktorn, dels tillgång till stora ytor som Ikea behöver för sin verksamhet. Varuhusen ska byggas kring motortrafikled, där inredningsvaruhuset är lättåtkomligt för kunden. Synsättet börjar dock försvinna och Ikea har börjat bygga varuhus i centrum istället. Anledningen till det är att företaget vill nå ut till fler kunder genom att underlätta för dessa att åka med lokaltrafik till Ikea. Miljömedvetenheten på Ikea har ökat då det är bättre för miljön om kunderna åker med lokaltrafik.²¹⁷ Varhuschefen i Helsingborg menar att Kamprads önskemål är att varuhuset helst ska placeras i anslutning till ett köpcentrum.²¹⁸

²¹⁴ Smedberg, Ulf, marknadschef Ikea Kina (2004-05-24)

²¹⁵ Eva Stål, pressansvarig för IKEA Svenska Försäljnings AB (2004-05-18)

²¹⁶ Johansson, Kristina, varhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

²¹⁷ Sundqvist, Pär, Varhuschef Ikea Älmhult (2004-04-26)

²¹⁸ Johansson, Kristina, varhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

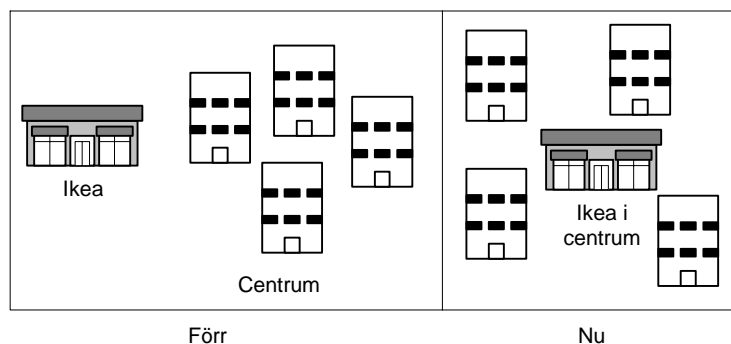


Fig. 18 Varuhusens placering förr och nu

Expansion

När det gäller planer på expansion i Sverige byggs ett varuhus i Göteborg. Om vi tittar globalt så är planerna på att t.ex. i Japan bygga två varuhus årligen i tre år framåt. I Helsingborg skulle det t.ex. finnas ett behov att expandera eftersom det är en konkurrensintensiv marknad med många inredningsbutiker och nära anslutning till Köpenhamn och Danmark. På samma sätt förhåller det sig i Göteborg samt Stockholm där konkurrensen är intensiv och behovet för nya varuhus existerar.²¹⁹

Etablering

Enligt den internationella marknadschefen, Pettersson, etableras Ikea alltid där det bor många människor. Det är i första hand inte en konkurrensintensiv marknad som står i fokus vid urval av etableringsort utan just de potentiella kunderna. Detta i sin tur innebär oundvikligen att marknader med ett stort antal människor oftast också är de som är mest konkurrensintensiva. Olika återförsäljare slåss om kundernas uppmärksamhet och Ikea möts självfallet av tuff konkurrens.²²⁰

Tag-självlager

Tag-självlagret är grundpelaren i Ikeas varuhus för där intar kunden själv expeditrollen. De vanligaste produkter som är relativt lätthanterliga kan inhämtas där. I det andra lagret "varuutlämning" finns hela serier av en viss produkttyp som t.ex. hela kök eller serier av möbler som inte passar in i tag-självlagret. Skyltar leder kunden till den efterfrågade varan. Kunden intar en aktiv roll vid inköp för med penna, måttband, prislapp, provsittning får kunden den nödvändiga informationen.²²¹

²¹⁹ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

²²⁰ Pettersson, Lars, Internationell Marknadschef (2004-05-27)

²²¹ Eva Stål, pressansvarig för IKEA Svenska Försäljnings AB (2004-05-18)

5.2 Ikeas marknadsföring i Kina

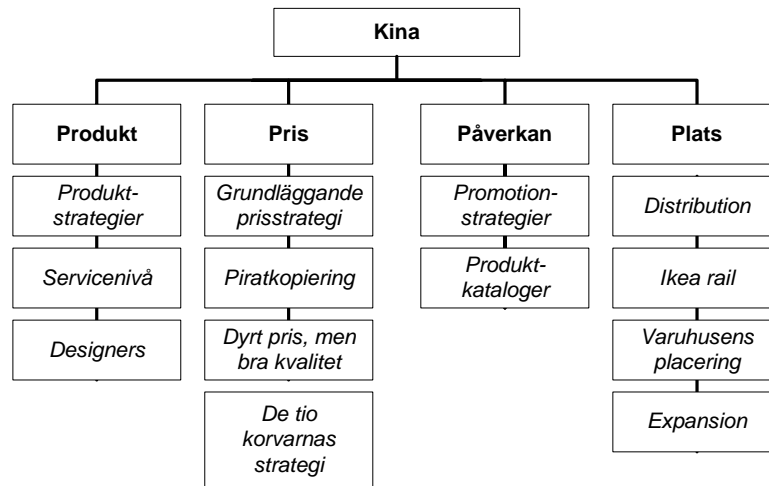


Fig. 19 Ikea i Kina

5.2.1 Produkt

Produktstrategier

Ikeas marknadschef i Kina, Smedberg, menar att det ibland målas upp en fördomsfull bild av Kina, om att landet skulle ligga efter när det gäller modernitet och stil. Marknadsförhållandena visar dock att de senaste och "trendigaste" produkterna först introduceras där. De av Ikeas inredningsstilar som säljer sämst i Kina är s.k. country stil och traditionell svensk stil som t.ex. furu medan efterfrågan på moderna och färgrika produkter är omfattande. Att erbjuda kvalitativa varor i Kina är viktigt för IKEA, precis som på andra marknader. I Kina erbjuds en garanti på sängar som sträcker sig i 10 år m.m. vilket kommuniceras med eftertryck eftersom kineser generellt sett inte förlitar sig på kvalitetsstämplar särskilt mycket. Det utgör för Ikeas del en stor fördel gentemot andra inredningskedjor. En annan potential för Ikea är att kineser inte har vinds- eller källarförvaring, men handlar mycket varor. Det för med sig att behovet för smarta lösningar i hemmet, förvaring av t.ex. vinterkläder, skor m.m. ökar. Då behöver kineser tips och idéer på förvaring i hall, sovrum eller balkong. Heminredningsintresset bland de kinesiska konsumenterna ökar lavinartat, dock är kunskapen om dekoration av hemmiljöer låg. Konsumenter handlar de varor som de tror är populära i väst, vilket ofta blir både ett dyrt och opraktiskt alternativ. I hänseendet har Ikea en framstående roll vid rådgivning och inspiration kring snygga, praktiska och billiga möbler samt prylar för det kinesiska hemmet.²²²

²²² Smedberg, Ulf, marknadschef Ikea Kina (2004-05-24)

Servicenivå

Servicenivån i Kina är lägre än i övriga världen. Enligt marknadschefen i Kina är det inte acceptabelt och de arbetar hårt med att förbättra den. Generellt kan sägas att Kina under 50 år inte fokuserat på service utan på att skapa ett jämlikt samhälle. Det innebär att förväntningarna på hög service från kunderna är låga, men det rättfärdigar inte att Ikea håller denna låga nivå. Målsättning är att ha samma service på Ikea i Kina som överallt annars.²²³

Designers

I nuläget använder sig inte Ikea av några designers från Kina, men i framtiden finns det en möjlighet att de kommer att leta efter designers i Shanghai och designa ett sortiment utifrån produktionsfördelar som finns i Kina.²²⁴

5.2.2 Pris

Grundläggande prisstrategi

Prissättningen är lokal för varje land där Ikea verkar, men Ikea i Kina får rekommendationer på prisnivåer från Ikea Sweden och närmare bestämt sortimentsbolaget i Älmhult. I Kina arbetas mycket efter break-evenbaserad prissättning, men fler varuhus skulle göra att kravet på större vinstmarginaler ökar.²²⁵

Piratkopiering

Vid prissättningen tittar Ikea självfallet på konkurrenterna i Kina, men förhållandena är en aning speciella eftersom det förekommer piratkopiering, vilket innebär kopiering direkt från Ikeas varuhus, kataloger samt leverantörer.²²⁶ Dessvärre framställs framtidsbilden inte i ljusare tecken eftersom piratkopiering uppvisar en uppåtgående trend. Statliga regleringar har en negativ inverkan på Ikeas prissättning men på längre sikt kommer de att luckras upp i.o.m. Kinas inträde i WTO.²²⁷

Dyrt pris, men bra kvalitet

Ambitionen är att i större omfattning producera lokalt varvid priserna kan pressas p.g.a. de låga lönerna. Då undviks även de höga importtullarna vilket följdriktigt gynnar prisläget. Trots detta är det på vissa marknader som t.ex. i Kina aktuellt med prissänkningar. Enligt Smedberg upplever kineser att Ikeas erbjudanden fortfarande är relativt dyra i förhållande till lokala inredningskedjor. Samtidigt visar en undersökning att 75 % av de tillfrågade kineserna upplever att kvaliteten på Ikeas varor är hög. Priserna på Ikea i Kina sänks konstant med en procentsats som på årsbasis uppgår till 11-15 %. Definitivt kvarstår bedömningen att det blir nödvändigt med fortsatta prissänkningar på den kinesiska marknaden. Målsättningen är att efterhand komma närmare om inte lågpris så i varje fall en resonabel prisnivå. Visionen i Kina, precis som på ett globalt plan, är att nå de många människorna vilket inte kan åstadkommas under en kort period utan först efter några års konstanta prissänkningar.²²⁸ Även för Europamarknaden, Retail Europe uppställs kravet att priserna sammantaget ska sänkas

²²³Smedberg, Ulf, marknadschef Ikea Kina (2004-05-24)

²²⁴Ibid.

²²⁵Ibid.

²²⁶Ibid.

²²⁷Ibid.

²²⁸Ibid.

med nästan 20 % fram till år 2010 för att Ikea ska kunna leva upp till sin vision och affärsidé.²²⁹

De tio korvarnas strategi

Marknadschefen för Ikea i Kina, Smedberg, berättar att korvstrategin omfattar alla Ikeas produkter och innebär att produkterna är billiga och lockar kunden till varuhuset. Produkter som faller inom denna ”tappa andan prissättning” är Bang muggar, Förby pallar, klockor, badrumsmattor, tvättkorgar m.m. Beroende på vilket sortiment som finns på varuhuset ändras dessa produkter. Smedberg framhåller att IKEA i alla länder arbetar enligt samma prisstrategi, där ett lägsta pris per produktområde erbjuds. Dock gör de skilda konkurrenssituationer i olika länder att priserna ändå får utformas i överensstämmelse med de lokala förutsättningarna.²³⁰

5.2.3 Promotion

Promotionstrategier

Enligt Smedberg har Ikea i Kina ännu inte startat med promotionverkyget ”Ikea Family”. Planerna är dock att kundklubben år 2006 ska slå upp portarna för kundskaran i Kina. Annonsering i dagspressen, TV-reklam och shower med temat livet hemma, katalog, broschyrer och affischer på stortavlor är inslag av marknadsföringsstrategier som ska locka kundströmmar till varuhuset. Promotionmixen som används i Kina kommer att behöva anpassas allt mer för att det förekommer stora skillnader i värderingar mellan Beijing och Shanghai där varuhusen finns. Från och med i höst kommer lokala marknadschefer att anställas med ansvar för marknadsföring i och omkring varuhusen. Varje varuhus ska ha en egen budget, men rapportera till Ikeas marknadschef i Kina samt följa Ikeas nationella och globala strategi. När det gäller utformningen av webbsidan i olika länder använder sig Ikea av samma modul, men med lokala anpassningar som kan variera t.o.m. inom ett och samma land som mellan Peking och Shanghai i Kina.²³¹

5.2.4 Plats

Distribution

Marknadschefen i Kina uppger i intervjun att produkter i dagsläget skickas från Älmhult och Kuala Lumpur i Malaysia till Kina, men planerna för nästa år är att det ska finnas ett distriktlager i Shanghai. Därifrån kommer även de japanska Ikeavaruhusen att förses med produkter.²³²

Ikea rail

Marknadschefen i Kina menar att distribution med hjälp av egna tåg i Kina inte är planerat, så som försök har genomförts och misslyckats i Europa. Distribution med tåg skulle orsaka stora problem för Ikea och innebära kostnadsmässiga och tidsmässiga uppföringar samt vara för byråkratiskt på den kinesiska marknaden.²³³

²²⁹ Johansson, Kristina, varuhuschef Ikea Helsingborg (2004-05-12)

²³⁰ Smedberg, Ulf, marknadschef Ikea Kina (2004-05-24)

²³¹ Ibid.

²³² Ibid.

²³³ Ibid.

Varuhusens placering

Pekingmodellen där varuhuset är beläget mitt i centrum kommer inte att stå som förebild vid närstående och framtida expansion. Ambitionen är dock inte heller att placera varuhuset för långt utanför centrum och utanför staden. Det viktiga och avgörande är att den stora folkmassan har tillgång till varuhuset med nära anknytning till buss och tunnelbana eftersom en stor del utav befolkningen i Kina inte förfogar över eget fordon.²³⁴

Expansion

Planerna på expansion i Kina kommer att medföra att fler varuhus byggs i regionerna kring Peking, Shanghai samt i södra Kina. Storstäderna, Peking och Shanghai, valdes som etableringsorter p.g.a. den högre levnadsstandarden jämfört med resten av landet samt en befolkning som i högre grad är utbildad och resvan. Dessa faktorer implicerar en större öppenhet för nya influenser och nyfikenhet på andra exotiska inredningsstilar samt större förändringsbenägenhet vilket talar för Ikeas affärer i Kina. Etableringen i Kina sker uteslutet efter dessa kriterier vilket visar sig vara en framgångsrik ansats i jämförelse med att man först skulle ha etablerats i de mindre konkurrensutsatta regionerna och expanderat där för att därefter göra satsningar på mer konkurrensintensiva regioner. Visionen är att det år 2010 sammanlagt ska finnas 10 Ikea varuhus i Kina.²³⁵

²³⁴ Smedberg, Ulf, marknadschef Ikea Kina (2004-05-24)

²³⁵ Ibid.

6 ANALYS

I detta kapitel analyserar vi resultaten från de undersökningar som gjorts i empiriavsnittet. Analysen utgår ifrån de teorier vi tidigare framställt under kapitel 3.

6.1 Produkt

Västerländska designers vs kinesiska designers

I stycket om Kinas marknad nämns att kineser med fördel kan anställas vid design av produkter, då de utför arbete lika bra, men kräver mindre lön än västerlänningar. I dagsläget använder sig Ikea inte av några designers från Kina. Ikea har alltså inte tagit vara på möjligheten att spara in pengar då de designar sina produkter.

Kinesisk design vs västerländsk design

I väst köper konsumenter mestadels produkter som har producerats på och hör till hemmamarknaden. I Kina är det omvänt förhållande då konsumenter föredrar produkter som härstammar från de industrialiserade länderna, då de vill kunna identifiera sig med dessa. I Ikeas produktstrategi används en blandning av Straight product extension och product adaption vilket innebär att de inte lägger till några nya produkter i Kina, men anpassar mått så att de ska passa kineserna bättre. Det innebär att Ikea använder sin standardiserade svenska design, utan att påverkas speciellt mycket av lokala omständigheter, oberoende av vilket land de befinner sig i. Med ovanstående i åtanke, framstår det som att Ikea har använt sig av rätt strategi, då de har fortsatt att ”designa” sina produkter enligt sitt traditionella koncept även i Kina.

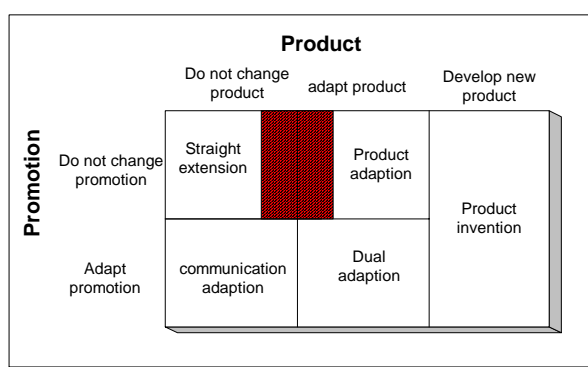


Fig. 20 Modifierad bild av de fem internationella produkt och påverkan strategierna. Kotler, P (2000). s. 379.

Otillräcklig service

I Ikeas servicepaket, finns mestadels explicita konkreta kärnprodukter i

form av möbler. I Kina och förmodligen även i

resten av världen, inkluderar Ikea också implicita immateriella (kring)produkter. Kunder har möjlighet att besöka varuhuset för att få en trevlig, social och annorlunda upplevelse, utan att behöva känna pressen att något måste inhandlas. Den generella åsikten från marknadsföringsexperter är ändå att Ikea har en dålig servicestandard i

	Explicit	Implicit	Konkret	Immateriell
Kärna				
Kring				

Fig. 21 Modifierad bild av Servicepaketet, Normann, R. (2000). s. 79.

Europa och de anser att det blir tufft för Ikea att höja den. Ikea måste därför anställa mer personal och öppna fler servicestationer innan de kan öppna fler varuhus. Ikea har alltså inte anpassat sin service så att den tillgodoser behoven i Europa. Förväntningarna på service har inte varit speciellt höga i Kina men kunderna börjar ställa alltmer högre krav.²³⁶ Ikeas servicenivå i Kina är lägre än i övriga världen och det är troligt att Ikea, trots att de arbetar med det, inte har anpassat servicen så att den inom en snar framtid kommer att tillgodose behoven hos människorna i Kina.

Problem med plagiat

Produktkopiering utgör ett allvarligt problem i Kina trots de många regleringar och förbättringar som har genomförts. Därför är det av stor vikt för utländska företag att i kalkylen inkludera piratkopieringens effekter på verksamheten. Flera lokala företag arbetar med att plagiera de nyetablerade företagets varor. Vissa försöker även kopiera Ikeas koncept med platta paket utan att fullt ut ha lyckats. Lokala fabriker plagierar direkt från Ikea katalogen. Enligt Ikeas marknadschef i Kina, Smedberg, är förhållandena i Kina något speciella p.g.a. förekomst av piratkopiering direkt från Ikeas varuhus, kataloger och leverantörer. Dessvärre återges inte en ljusare framtidsbild när det gäller piratkopiering, utan tendenser till att den kommer att tillta. Smedberg menar att Ikea i Kina har skapat egna helhetslösningar inom inredning och därigenom sätter stopp för piratkopister för vad som är kärnan i verksamheten. För att bemöta konkurrenter som plagierar IKEAs varor räknar Ikea även med att i längden motverka dessa genom sina årliga prissänkningar.

Produktanpassning

Enligt Ikeas filosofi skall inga produkthanpassningar göras för att de på ett bättre sätt skall passa kunderna på den nya marknaden. Även produkternas namn som "Tomelilla" och "Kivik" bevaras vid försäljning i utlandet. I motsats till filosofin har det genomförts förändringar. I USA efterfrågar kunderna generellt sett större möbler än vad kunder i andra länder gör. I Kina har Ikea i förväg utgått ifrån att kineserna efterfrågar mindre sängar. Till skillnad från i övriga världen där Ikeas standardsäng är 200 cm, är den i Kina 190 cm.

Kineserna efterfrågar mindre möbler

Kineserna är generellt sett kortare än västerlänningar. Detta leder till att kunderna i Kina efterfrågar kortare sängar. Därför har Ikea valt att anpassa längden på sina sängar för att de på ett bättre sätt skall passa kinesernas behov och önskemål.

Kineserna vill efterlikna västerlänningarna

Kineserna föredrar i hög grad produkter som härstammar från de industrialiserade länderna, den västerländska marknaden. Anledningen till att de väljer dessa produkter är att de vill identifiera sig med produkten. Då Ikea är ett företag som agerar kulturbärare för det västerländska samhället passar Ikeas agerande in på den kinesiska marknaden. Eftersom kunderna efterfrågar de västerländska produkterna och de vill identifiera sig med västerlänningarna innebär detta att Ikea inte har behövt anpassa sitt produktsortiment till den kinesiska marknaden.

²³⁶ Allyson (2001).

6.2 Pris

Ikea, lägst pris överallt?

När ett företag sätter priset på en produkt beskriver Milton Kotler bl.a. att det kan vara kunden som bestämmer prisnivån tillsammans med konkurrenterna. På Ikea sätts riktpriiser som varje varuhus bör följa. Det är sedan upp till varje lokalt varuhus beroende på deras lokala konkurrens att bestämma hur de ska sätta priset på sina produkter. I Sverige har man bemött sina konkurrerande möbelförsäljare med att sänka priset kraftigt på vissa produkter för att samtidigt ta ett högre pris på andra icke konkurrerande produkter. I Kina är förhållandena något annorlunda då Ikeas priser är en faktor som gör att personer inte har råd att köpa någon produkt överhuvudtaget på Ikea. I Sverige har de flesta råd men köper där det är billigast för likvärdiga produkter. Ikea har som målsättning att verka på alla marknader med de lägsta priserna inom varje produktsegment, men detta skapar problem i Kina. Man kan inte gå så långt som att sänka priset under produktionskostnad. Det är vare sig försvarbart på längre sikt eller lagmässigt rätt, berättar Ikeas marknadschef i Kina. Ikea i Kina får till skillnad från övriga världen där Ikea är etablerat, inrikta sig på att sänka priserna på ett visst antal produkter istället. Dessa utvalda produkter försöker man sedan bli ledande inom, till skillnad från i övriga världen.²³⁷ Den prisstrategi som tillämpas av Ikea i Kina är väldigt fokuserad på konkurrenters priser och kundernas inkomstnivå. En anpassning av prisstrategin sker alltså för att locka en bredare ”publik” till Ikeas varuhus.

Konkurrens

Både ur sekundärdatan samt ur empirin om Ikea framgår att Ikeas låga priser innebär att de är låga i förhållande till konkurrenternas prisnivåer. Ikea i Kina har startat med en för hög prisnivå, och prissänkningar genomförs med 11-15 procent per årsbasis, för att kunna konkurrera med lokala inredningskedjor. Ikea i Kina har anpassat sin prissättningsstrategi efter lokal konkurrens så att prisläget efter flera år av prissänkningar inte ska avvika stort från konkurrenternas prisnivåer på motsvarande eller liknande produkter.

Levnadsstandard/Inkomstnivå

Ikeas målsättning är att förse en stor del av befolkningen i Kina med inredningsartiklar. Med tanke på prisläget som Ikea inledde med är det inte möjligt. Inkomstnivån och levnadsstandarden i Peking och Shanghai innebär att en stor del av storstadsbefolkningen uppfattar Ikeas produkter som dyra. Därför har Ikea börjat med prissänkningar på årsbasis för att på sikt kunna erbjuda produkter till förmånligare priser. Ikea har anpassat prissättningsstrategin enligt de rådande inkomstnivåerna och levnadsstandarden i Kina.

Kulturella preferenser

Ikeas varor ska vara av hög kvalitet i förhållande till vad som är möjligt utifrån målsättningen om det låga priset. Priserna är dock inte tillräckligt låga för levnadsförhållandena i Kina. Därför väljer många kunder lokala inredningskedjor med produkter som har lägre priser och även lägre kvalitet samt lägre funktionalitet. Ikea i Kina precis som globalt sett arbetar med kvalitet som ett av huvudkriterierna. Kineser

²³⁷ Smedberg, Ulf, marknadschef Ikea Kina (2004-05-24)

anser att Ikeas produkter är trendiga och av hög kvalitet, men dyra. Ikea har anpassat prissättningsstrategin så att främst en önskvärd prisnivå med tiden kan uppnås eftersom kineserna ändå anser att kvaliteten på produkterna är hög.

Konsumtionspreferenser

En prisstrategi som tillämpas globalt är att ekonomiska mål sätts upp för varje varuhus och utifrån vinstmålsättningarna styrs också prissättningen. Ikea i Beijing och Shanghai kommer att tillsätta lokala chefer som ska uppfylla uppsatta ekonomiska mål och rapportera till marknadschefen i Kina, men arbeta efter lokala förutsättningar för bl.a. konkurrens och efterfrågan. Ikea i Kina har anpassat vinstmålsättningen till de lokala förhållandena i Kina varvid varje varuhus måste uppfylla en kvot, men laborera fritt utifrån konkurrens- och efterfrågeläget.

Kostnadsfördelar

Ikea i Kina har inte råd med att direkt sänka priserna så att en stor del av befolkningen har råd med att investera i deras produkter. Med tiden skapas bättre nätverk och relationer till aktörer i verksamhetens alla led effektiviseras alltmer för att priserna efterhand också ska kunna pressas. Ikea i Kina har anpassat sin prissättningsstrategi så att kostnadsfördelar som efterhand uppstår inom alla led från tillverkning till slutkunden ska möjliggöra och leda till prissänkningar.

Pris en viktig del i marketing mixen

I teorin om den klassiska marketing mixen kommer det fram att pris fortfarande är en viktig faktor i företagets marknadsföringsmix trots det faktum att andra marknadsföringsfaktorer tilldelas en allt större roll. Ikeas verksamhet i Kina där priset inom olika led och vid utarbetningen av marketing mixen intar en väldigt viktig roll står i överensstämmelse med teorin.

Vid prissättning är hela marketing mixen viktig

I teorin framgår det att om företaget använder sig av exklusiva återförsäljare, kräver de högre marginaler, vilket leder till högre priser. Det vanligaste tillvägagångssättet vid prissättning är att företaget sätter priset först och anpassar den övriga marketing mixen utifrån priset. Ikea är alltid ute efter billigare tillverkare, leverantörer och distributörer utan att det för den delen ska resultera i en försämrad kvalitet. Det innebär också att priserna till slutkunden blir lägre. Ikea i Kina får ta hänsyn till kontrakten till leverantörer och andra aktörer innan priserna sätts, men samtidigt kan inte prisnivån vara så hög så att målgruppen inte nås. Det betyder att Ikea sätter priset utifrån hela marketing mixen eftersom effektiviseringar och framgångar inom t.ex. tillverkning direkt påverkar priset.

Prissättning på en emerging market

Vidare presenteras i teorin att kostnaderna sätter golvet för produktens pris. Det är viktigt att sätta ett pris som täcker alla kostnader och som genererar god avkastning med tanke på den risk som tas. Ikea i Kina uppvisar samma förfarande där kostnaderna gör att priser inte kan sänkas direkt utan först när olika kanaler har prövats och de bästa och effektiva spårats. Priserna i Kina måste ändå i någon mån kompensera risken som tas på en emerging market där Ikeas koncept och produkter är en ny företeelse.

Enligt Kotler Armstrong finns det fyra prissättningsmetoder; kostnadsbaserad, värdebaserad, konkurrensbaserad, och break-evenbaserad prissättning. Enligt den

kostnadsbaserade prissättningsmetoden ska produktionskostnaderna täckas med en standardmarginal. I inledningsskedet får Ikea i Kina nöja sig med mindre vinstmarginaler. Dock tillämpas den värdebaserade prissättningen i mycket mindre utsträckning i Kina eftersom det är viktigt att täcka kostnaderna och satsa på att få kunderna att inse vilka lösningar inom inredning som Ikea erbjuder. Även den konkurrensbaserade prissättningen tillämpas i mindre utsträckning eftersom Ikeas situation som en västerländsk inredningskedja på en emerging market är unik. Nätverken är inte så fullt utarbetade så att den konkurrensbaserade prissättningen ska tillämpas i lika stor utsträckning som i vissa andra länder som t.ex. Sverige. I Kina arbetas det främst med break-evenbaserad prissättning, men fler varuhus skulle göra att kravet på större vinstmarginaler ökar. Det innebär att den primära målsättningen för tillfället är att intäkterna av försäljningen precis skall täcka produktionskostnaderna och marknadsföringen av produkten.

I teoridelen om den internationella marketing mixen presenteras att företag nästan uteslutande sätter ett högre pris på produkter som ska säljas på utländska marknader jämfört med priset som sätts på hemmamarknaden. Orsaken är transportavgifter och tullavgifter. Tre metoder presenteras för tillämpning vid prissättning i olika länder. Företag kan välja mellan enhetligt pris på alla marknader, marknadsbaserat pris på alla marknader och kostnadsbaserat pris på alla marknader. Ikea globalt sett har som målsättning att ha låga priser vilket kan liknas vid enhetligt pris på alla marknader. Dock gör de olika marknadsförhållandena att ett lågpris i ett land med högre levnadsstandard inte uppfattas som lågpris i ett annat land med lägre levnadsstandard. I detta sammanhang kan Ikeas prissättningsstrategi i Kina sättas i relation till alla tre metoder. Målsättningen i Kina precis som på andra marknader är låga priser, alltså enhetliga priser. Skillnader i levnadsstandard, mikro- och makroekonomiska samt politiska och sociala effekter gör att priset sätts utifrån lokala förutsättningar, alltså marknadsbaserat pris. På en emerging market men även andra marknader är det vid nyetablering som viktigast att täcka alla kostnader med en vinstmarginal som är tillräcklig för övriga marketing mix aktiviteter.

Lokal prissättning

I teorin belyses även att företag måste bestämma vilken avdelning som ska vara ansvarig för prissättning, vilket också innebär eventuella organisatoriska hänsynstaganden. På Ikea är prissättningen lokal för varje land men t.ex. Ikea i Kina får rekommendationer på prisnivåer från Ikea Sweden och närmare bestämt sortimentsbolaget i Älmhult.

Som det framgår i teorin påverkas prissättningen även av externa faktorer. Om kostnaderna sätter golvet för produktens pris, sätter marknaden och efterfrågan taket för priset. I slutändan är det ändå kunden som avgör om företaget har satt rätt pris. Ikea i Kina tar vid prissättningen hänsyn till förhållandena på den kinesiska marknaden och efterfrågan som finns för produkterna. De arbetar med att hitta en balans mellan kostnaderna för produkten och marknads förutsättningar och efterfrågan på produkterna. Tesen om att det i slutändan är kunden som avgör om priset är rätt bekräftas delvis av Ikeas förfarande där priserna i Kina sänks varje år för att uppnå en resonabel prisnivå. Till andra externa faktorer som påverkar prissättningen hör konkurrenters kostnader, priser och erbjudanden. Företag ska även vara uppmärksamma på konkurrenters möjliga reaktioner på det egna företagets prissättning. Ikea tar hänsyn till lokala konkurrenters kostnader, priser och erbjudanden vid prissättning i Kina samt

är uppmärksamma på konkurrenters möjliga reaktioner på deras prissättning. Dock bör det framhållas att Ikea erbjuder västerländska produkter och heminredningslösningar, så att deras verksamhet i Kina ändå är unik, vilket motiverar prisavvikelsen något.

Ovanstående jämförelse mellan teorin kring prissättning och praxis där Ikea i Kina står som exempel visar stor överensstämmelse där samma särdrag betonas och används som verktyg vid prissättningen.

6.3 Promotion

Konsekvens och tydligt budskap

Under Kinas marknad beskrivs det två stora problem som exportrådet ser med kinesisk reklam i dagsläget: 238

- 1 Företagen är inte konsekventa i sin reklam.
- 2 Reklamen har inte ett tydligt budskap.

Att dessa problem förekommer, innebär att det finns stora möjligheter för företag som är nogga med att presentera sitt varumärke på ”rätt” sätt. Ikea använder delvis Straight product extension och delvis communication adaptation i Kina, då Ikea i varje land anpassar sin reklam till lokala förhållanden, men har alltid likadan form och färg på ”loggan” och färger på varuhusen. Ikea är alltså inte konsekventa vad det gäller reklam då de anpassar reklamen till olika länder, men de är konsekventa i att använda samma reklam på alla orter inom landet. Att Ikea är konsekvent när det gäller ”logga” skapar fördelar för Ikea gentemot andra kinesiska företag. Ikea har också en tydlig affärsidé och ett tydligt budskap,²³⁹ vilket gör att de har en fördel gentemot kinesiska företag som försöker göra reklamen attraktiv med olika färger och former. Vid inkonsekvent reklam finns det en risk att konsumenten uppmärksammar och kommer ihåg fel saker och inte tar till sig det egentliga budskapet. Enligt Goldkorn och Leijonhufvud i artikeln ”Chinas Communicchaos” har Ikea gjort rätt då de inte ändrat sin image i Kina.

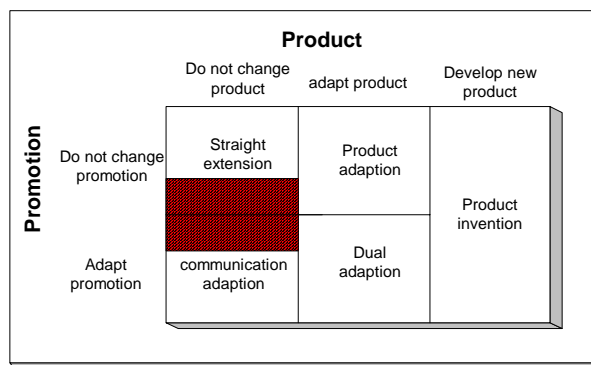


Fig. 22 Modifierad bild av de fem internationella produkt och påverkan strategierna. Kotler. P (2000). S.379.

Etablering

En etablering på en annan marknad än den egna, innebär att företag måste lägga kraft på att marknadsföra sitt varumärke och göra det känt. På en internationell marknad, har det starka varumärket Coca-Cola, haft stora framgångar även i Kina. Andra varumärken erfordrar bättre planering och välutformad samt genomtänkt marknadsföring för att produkten ska profilera sig riktigt och uppnå samma effekter genom anpassning som på

²³⁸ Goldkorn & Leijonhufvud. (2003).

²³⁹ www.ikea.se, (2004-04-17).

marknaderna i väst.²⁴⁰ Ikea har ett starkt varumärke vilket borde innebära att de har etablerat sig på en bra marknad med stor potential.

Enligt Milton Kotler (2001) är Kina också ett intressant etableringsobjekt, för företag vars produkter länge beprövats på andra marknader och utvecklats till en standard. Kina är en marknad för massproducerade varor.²⁴¹ Det ger Ikea fördelar jämfört med andra företag på den kinesiska marknaden, då de har använt standardiserade produkter på många marknader tidigare. Ikea är också ett volymberoende företag som bygger sin affärsidé på massproduktion, vilket enligt ovan passar på denna marknad.

Även om utländska företag kan nå framgång i Kina, menar Milton Kotler (2001) att kinesiska företag har ett klart försprång. Dessa förfogar nämligen över lokal kunskap och kulturkännedom som hjälper dem då de ska bygga upp sitt varumärke. De utländska företagen utlovas störst framgång då de fokuserar smalare segment, d.v.s. specifika kundgrupper och avgränsat till vissa delar av landet.²⁴² Detta går stick i stäv med Ikeas affärsidé att erbjuda sina produkter till i princip alla människor.

Kunden ska kunna relatera till sitt eget hem

Upplevelsen i Ikeavaruhuset är viktig. Det anses att heminredning hör ihop med en avslappnad och shoppingvänlig stämning. Varuhuset är det näst största av Ikeas promotionverktyg med unika rum- och heminredningslösningar samt det unika sättet att tillämpa intern media. Målsättningen är att Ikeas varuhus i olika länder ska efterlikna varandra till den grad att kunden inte ska uppleva några diskrepanser. I Kina är lägenheterna och rummen mindre, därför anpassas även Ikeas rum- och helhetslösningar i varuhuset för att kunden ska känna igen sig i miljön och kunna relatera till behoven i hemmet. Det visar att totalupplevelsen som kunden tar del av är viktig på Ikea. Varuhus har anpassats till den grad till lokala förutsättningar att en inredningsmiljö som motsvarar boendeförhållandena i Kina har skapats med bibehållning av Ikeaandan.

Det lokala kommunikationssättet ska fångas

I "The story of Ikea" beskrivs att huvudkatalogen är en global promotionstrategi. Hälften av Ikeas reklamkostnader används till produktkatalogen. I "Design Choice/Ikea Catalogue", menar Attwood att det är svårt att urskilja om katalogen är utformad för att vara en katalog eller en livsstilstidning. Attwood uppger att Ikea kunde ha gått ett steg längre för att mer efterlikna en livsstilstidning eftersom förmedling av livsstil ändå utgör stor del av Ikea. I en fallstudie av Ikea i Kina kommer det fram att Ikea började med utdelning av kataloger år 2000 för att förbättra kännedomen av varumärket men även för att förenkla konsumtionen. Budskapet i katalogerna i Kina är mer informativt medan det i Sverige förmedlas på ett humoristiskt sätt. Våra intervjurespondenter anger att huvudkatalogen är Ikeas stora promotionverktyg. Förutom huvudkataloger utges även inspirationskataloger, Seasonal Brochures och står för olika teman. Meningen är att kunderna löpande ska hållas uppdaterade om Ikeas produktutbud samt inspireras till inredning. För att nå kunderna i Kina har Ikea anpassat katalogerna till ett kommunikationssätt som hör hemma bland kineser så att den är mer informativ.

²⁴⁰ Strömbäck & Sällström. (2003).

²⁴¹ www.kotlermarketing.com, 2004-04-18

²⁴² www.kotlermarketing.com, 2004-04-18

Ytterligare möjlighet att stärka kontakten mellan kund och Ikea

Ett annat stort promotionverktyg är kundklubben, Ikea Family. Den finns i sex länder i Europa där Ikea har varit etablerat under en längre period. I dagsläget är utvecklingen av ett koncept aktuellt som ska implementeras i alla Ikealänder framöver och även kunna anpassas lokalt. Ikea Family är ett sätt att få sina trogna kunder att bli ännu trognare. Ikea Family finns inte i Kina, men planerna är att kundklubben ska starta år 2006. På Ikea handlar det mycket om att kommunicera att de inredningsproblem som uppstår har en lösning och att allt finns i varuhuset under ett tak. Ikea vill i första hand hitta en bra lösning till kunden så att denne återvänder. I teorin presenteras personlig försäljning och sales promotion som delar av promotionmixen som är unik för varje företag. Det kan fastslås att kundklubben utgör en annan dimension av den personliga försäljningen varvid kunder i kontakt med Ikeas personal och heminredningslösningar kommer närmare företaget och dess identitet. Ikea Family står även för sales promotion där olika förmåner och extraordinära aktiviteter samt service erbjuds kunden.

Förmedla livsstil och inspirera till inredning

Återförsäljningschefen i Kina, Birger Lund, menar att Ikea inte har någon riktig konkurrent i Kina. Det är få lokala möbelåterförsäljare som erbjuder liknande möbler med modern europeisk stil. I en fallstudie av Ikea framläggs att Ikea i Kina försöker öka kännedomen om varumärket via tv-reklam. Målsättningen är att kineserna ska gå ifrån uppfattningen om Ikea som en tillhandahållare av möbler till uppfattningen om en tillhandahållare av bättre levnadsstandard. I Kina har Ikea startat med en tv-show där tittarna erbjuds lektioner i inredning. En intervjurespondent uttalar sig om att Ikeas konkurrenter förutom andra inredningskedjor även är tv-, radio- samt resebranschen. Sist på toppen i Ikeas promotionpyramid återfinns övre sekundärkällor visar att public relations i Kina täcks genom dagspress, radio, tv och kampanjer. Reklamen i Kina har anpassats så att en tv-show har startat som en komplettering till den övriga promotionmixen och upplysning om Ikeas reklam i form av reklam i dagspress, radio, TV och kampanjer. Ikea i Kina gör reklam med annonsering i dagspressen, tv-reklam och shower, katalog, broschyrer och affischer på stortavlor. I teorin presenteras public relations som en del av promotionmixen. Reklamen i Kina har anpassats så att en tv-show har startat som en komplettering till den övriga promotionmixen och upplysning om Ikea.

Den personliga försäljningens olika ansikten

I "The Ikea Way", framställs att företagets identitet ska överlappa varumärkesidentiteten vilket innebär att alla produkter ska marknadsföras och säljas under ett varumärke. Ikeas varumärkesidentitet världen över ska vara den samma och stå för god kvalitet till låga priser. Kunderna ska känna sig välkomna till varuhuset och uppleva en trevlig stund även om inget inköp sker. I Marketing Across Cultures beskrivs personal selling som en samling koordinerade kommunikationsprogram mellan företaget och allmänheten som tillämpas för att förbättra och/eller bibehålla ett företags produkt eller image. Förekomst av kommunikationsprogram på Ikea påvisas i olika sammanhang. Mötet mellan anställda på Ikea och kunderna sker på varuhuset, inom kundklubben samt indirekt även via huvudkatalogen. Alla dessa promotionverktyg åsyftar att förbättra och bibehålla kontakten till kunden och upprätthålla en image av varumärket Ikea samt uppmuntra till inköp. Idag används Ikeas varuhus och kataloger som delar av kommunikationsprogrammet som den personliga försäljningen står för.

Målgruppen är den stora folkmassan

Resultaten i en fallstudie av Ikea i Kina visar bl. a. att kunderna i Kina främst utgörs av unga par med dubbla inkomster. Det var unga och rika som nappade direkt på Ikeas produkterbjudanden istället för den stora folkmassan. Dessutom uppfattas Ikea i Kina som trendigt och exklusivt. Tidig erfarenhet hade bland kineserna i undersökningen inte någon stor påverkan vid val av varumärke. Att varumärket skulle vara välkänt och rating i andra konsumentrapporter hade ringa betydelse i inköpsprocessen.²⁴³ Vad som framstår som uppseendeväckande är att konsumenter i Kina med klart skild historisk bakgrund, skilda vanor, attityder samt värderingar har funnit sig i samma produktlösningar som står Skandinaverna till buds. Den grova målgruppsindelningen på Ikea kan uttryckas som följer: ”Inte för de rika, men för de kloka.” Ikea är till för folk som intresserar sig för inredning och design och som fäster större vikt vid produktens funktionella egenskaper. Budskapet ska signaleras om att det inte handlar om ett prestigefyllt varumärke där plånbokens tjocklek avgör. I detta sammanhang framkommer en motsats i våra insamlade data.

Unik promotionmix på unik lokal marknad

Promotionmixen som används i Kina kommer att behöva anpassas allt mer p.g.a. stora skillnader i värderingar som finns mellan Beijing och Shanghai. Lokala marknadschefer kommer att anställas, men de ska följa Ikeas nationella och globala strategi. Ikea intar en öppen attityd vid etablering på nya marknader varvid varje marknadslokala förutsättningar ska tillvaratas för att finna naturligare sätt att nå ut till kunderna. Sammantaget kan det framhållas att Ikea i Kina nyttjar alla sina promotionverktyg som finns till förfogande för att produktutbudet, hemlösningarna och varumärket i sin helhet ska stå för och förmedla livsstil och inspirera till inredning. Ikea i Kina har anpassat sin promotionmix så att de lokala förutsättningarna för reklam beaktas i högsta grad.

Röd tråd mellan teori och praxis

I teoridelen presenteras McCarthys promotionmix som ett verktyg för att nå och påverka kunder till inköp. I promotionmixen ingår annonsering, personlig försäljning, sales promotion och public relations. Det finns en överensstämmelse mellan förekommande praxis på Ikea globalt och i Kina angående promotion och promotionmixen som presenteras i teorin.

I teorin framläggs Keegans strategi om communication adaptation som innebär att reklamen helt anpassas till de lokala förhållandena på marknaden. Enligt svaren från intervjurespondenterna har promotionmixen delvis anpassats till Kina, men det kommer att bli nödvändigt med ytterligare anpassningar. På Ikea finns det en viss centralisering kring marknadsföringen, men varje land har en lokal strategi beroende på konkurrens, marknadsandelar och kundernas kännedom om varumärket Ikea. Det självklara valet för Ikea som framgår utav intervjuerna men som även stöds av teorin är att i högsta grad beakta de lokala förutsättningarna för reklam.

Enligt teorin i Marketing Across Cultures är sales promotion kulturbetingat och kan behöva anpassas till vad som på lokal nivå anses vara acceptabelt i relationen mellan säljare och kund. Teknikerna för sales promotion är desamma över hela världen, men sättet att använda och implementera dessa varierar beroende på de kulturella variablerna i olika länder. Konklusionen blir att det för Ikeas del återstår att se exakt vilka effekter

²⁴³ Se Bilaga, Experiment Sverige och Kina

som kundklubben kommer att ha för verksamheten i Kina och i vilken utsträckning som kundklubbens aktiviteter och erbjudanden kommer att behöva anpassas till kunderna i Kina. Utan tvekan kommer det att främja Ikeas verksamhet, vilket är fallet i de andra länderna där kundklubben finns. Kundklubben i Kina skulle som på dessa marknader bli ett sätt att ge kunden mervärde och förmedla kunskap och inspiration till inredning och design av sin egen hemmiljö.

6.4 Plats

Enligt Kotler Milton (2001) kännetecknas distributionen i Kina av en rad begränsningar som gäller för hela landet oavsett var varan ursprungligen tillverkades. Dessa brister härstammar från perioder då lokala ekonomier gynnades av staten med fokus på lokal produktion och distribution inom en viss lokalitet. I Kina finns det inget nationellt utbyggt system för distribution. Därför är det vid etablering i Kina av central betydelse att kartlägga var företaget skall förläggas. Det har stora effekter på vilka kundgrupper som får tillgång till en specifik vara eller produktgrupp och till vilka priser som densamma erbjuds på marknaden. Förändringar äger rum i landet som helhet. Dock särskiljer sig de ursprungliga förutsättningarna mellan landets olika regioner till den grad att det i praktiken framkommer tre ekonomiska regioner som befinner sig i helt olika utvecklings- och tillväxtstadiet. Förhållandena vittnar om en utvecklad marknad på Östkusten, en marknad i Mellersta Kina som utvecklas i snabbt tempo samt en framväxande marknad i Västregionen. Metropolerna Beijing, Shanghai samt Tianjin kan i stor utsträckning liknas vid metropoler i i-länderna. Som kontrast släpar de fattigaste provinserna några århundraden efter när det gäller teknologi och levnadsstandard.²⁴⁴ Detta förhållande påvisades slagkraftigt med kunskapsindex i en studie som innefattar regionala jämförelser av kunskapsvariabler som input och output avseende F&U, utländska investeringar, utbildning samt information. Resultatet avslöjar att Beijing och Shanghai är som mest kunskapsintensiva med 610 % respektive 530 % över det nationella genomsnittet. Motsatsförhållandena råder i områdena Qinghai och Guizhou som ligger på 44 % respektive 38 % av det nationella genomsnittet.

Tillväxten i Kina öppnar nya möjligheter

Enligt forskaren Milton Kotler är dagens kinesiska marknad otroligt attraktiv för utländska företag med tanke på den stora tillväxt som äger rum i Kina och en växande levnadsstandard hos befolkningen. Ikea etablerade sig i Kina för första gången år 1998 i Beijing och ett till varuhus byggdes år 2003 i Shanghai. Det visar att Ikea såg potential för tillväxt i Kina och satsade just när utvecklingen riktigt hade kommit igång och den kinesiska marknaden såg lovande ut. Ikeas internationella marknadschef, Pettersson, berättar att Ikea alltid etablerar sig på marknader med många människor. Att etablera sig i Kina var då ett självklart och riktigt val för Ikea eftersom Kina för det första är ett folkrikt land där befolkningen även får en alltmer förbättrad levnadsstandard som efterliknar den västerländska.

Forskaren Milton Kotler lägger fram att vissa kinesiska företag uppvisar större effektivitet än utländska konkurrenter genom att först etablera sig i mindre konkurrensintensiva regioner där låga priser och massproducerade varor efterfrågas för att efterhand satsa på mer konkurrensintensiva marknader som Beijing och Shanghai.

²⁴⁴ Walters & Samiee. (2003).

Ikeas marknadschef i Kina, Smedberg, framhåller att Beijing och Shanghai uteslutande valdes med avseende på den högre levnadsstandarden samt en mer utbildad och resvan befolkning. Detta i sin tur innebär en större öppenhet för nya influenser och nyfikenhet på exotiska inredningsstilar samt större förändringsbenägenhet. Smedberg menar att strategin i Kina har visat sig vara framgångsrik. Utav denna argumentering framgår det tydligt att Ikeas strategi i Kina att direkt etableras där konkurrensen är intensiv har varit riktig. Samma nyfikenhet och öppenhet för det exotiska och annorlunda skulle inte ha infunnit sig i de mindre konkurrensintensiva regionerna där standarden generellt sett är lägre. Dessutom skulle Ikeas produkter i dessa regioner framstå som ännu dyrare än de gör i Beijing och Shanghai.

Centraliserad logistik riktigt i Kina

I rapporten "The Economist Intelligence Unit China Hand", presenteras att den framgångsrika strategin i Kina är att företag först ska etablera sig i en stad eller provins och optimera distributionsnät inom det givna verksamhetsområdet. Återförsäljare och logistikfirmor får licens för verksamhet inom en region. Extra avgifter som tillkommer vid transport genom olika regioner undgås på detta sätt. Ikea etablerades först i Beijing och efter 5 år i Shanghai. Verksamheten är fortfarande mycket koncentrerad kring dessa områden och utbyggnader i dessa områden sker. Detta tyder på Ikeas strategi att växa sig starkare i dessa regioner och optimera verksamheten där innan etableringar i andra provinser blir aktuella. Ikeas varuhuschef i Helsingborg, Johansson, berättar att Ikeas distribution är centraliserad med 27 distributionsanläggningar i 16 länder som stödjer Ikeavaruhuset över hela världen. Färdigpackade varor levereras till distributionsanläggningar och därifrån förses Ikea med produkter. Ikeas marknadschef i Kina, Smedberg, uppger att i dagsläget skickas produkter från Älmhult och Kuala Lumpur till varuhuset i Kina. Genom en centraliserad logistik optimerar Ikea distributionsnäten på ett globalt plan samt effektiviserar sin verksamhet i Kina genom att förses med produkter från ett begränsat antal distributionscentra.

Lokala leverantörer nyckeln till framgång

Vid distribution av produkter för internationella företag poängterar Milton Kotler vikten av en helhetssyn av distributionskanaler för att kunna lyckas internationellt. I Ikeas försök att sänka sina priser årligen framträder betydelsen för Ikea att skapa bättre förutsättningar distributionsmässigt för att kunna fortskrida med sin strategi. Det betyder att Ikea är tvungna att knyta till sig fler lokala leverantörer av råmaterial för att följa sin prisstrategi och därigenom kunna lyckas.

Den kinesiska kunden kräver mer service/hjälp än den västerländske kunden

En av förutsättningarna till att Ikea kan ha låga priser på sina produkter är att "kunden gör halva jobbet själv". I Ikeas "Pipeline" är kunden den som själv skall göra det slutgiltiga arbetet i distributionen. Ikeas kunder i övriga världen har tagit till sig "gör det själv konceptet". Men i Kina är situationen en annan. Eftersom servicebehovet varierar i olika länder och städer kan ett företags service behöva anpassas till en annan marknad. I Kina har det visat sig att de kunderna kräver mer service relativt vad Ikeas kunder kräver i andra länder. Därför har Ikea anpassat sig för att på ett bättre sätt tillmötesgå kundernas behov och önskemål genom att, göra kundens del av distributionen till en kostnad av 3 % av möbelns pris.

Ikea når ut till fler hushåll

Ikeas reklam och kommunikation med kunderna arbetas fram via Ikeas "marknadsmix". I Kina är Ikea ett relativt nystartat företag (1998 i Beijing) men trots detta är Ikea ett

välkänt företag. Avsikten med Ikeas Tv-show är i första hand inte att verka som reklam utan att nå ut till dem som redan känner till Ikea men inte vet hur de skall ta till sig Ikeas ”konkreta lösningar”. Istället vill man hjälpa kineserna med heminredning. Ikea vill inte visa kunderna vad de skall göra utan hur de kan göra för att förbättra livet hemma. Ikeas katalog är ett annat medium som är en stor del i Ikeas ”marknadsmix”.

7 ANPASSNING AV IKEAS MARKNADSFÖRINGSSTRATEGIER I KINA

S L U T S A T S E R

Studien mynnar ut i slutsatser om anpassningar av marknadsföringsstrategier som Ikea har genomfört i Kina. Slutsatserna presenteras i en tabell där den ena axeln står för marknadsföringsstrategier, de fyra P:na (Produkt, Pris, Promotion, Plats) och den andra axeln utgörs av de nationella faktorerna i Kina som inneburit att anpassningar har varit nödvändiga. De nationella faktorer som vi främst har identifierat och framställt nedan är; konkurrens, geografiska förhållanden, kostnadsfördelar, konsumtionspreferenser, kommunikation, kultur, kvalitet, lokala förutsättningar, levnadsstandard, efterfrågan. Dessa faktorer och slutsatser som har dragits har direkt varit identifierbara. Säkerligen finns andra aspekter som legala och politiska som vi inte behandlat i studien och som hade medfört ytterligare exempel på nödvändiga anpassningar till förhållandena på den kinesiska marknaden. De presenterade faktorerna och slutsatserna i matrisen nedan utgör dock nyckelvariabler som under studiens gång uppmärksammats och som nu i slutskedet kan identifieras.

Nationella Faktorer	Produkt	Pris	Påverkan	Plats
Konkurrens	Ikea i Kina har skapat egna helhetslösningar inom inredning och därigenom satt stopp för piratkopier för vad som är kärnan i verksamheten.	För att bemöta konkurrenter som plagierar IKEAs varor, har företaget sänkt sina priser.		
Geografiska förhållanden	Ikea har inte anpassat sin service så att den, inom en snar framtid, kommer tillgodose behoven hos människorna i Kina.	Ikeas bärkassar har anpassats till de i regel kortare kineserna för att undvika för snabb förlitning av dem och spara inom detta område.	Varuhus har anpassats till den grad till lokala förutsättningar att en inredningsmiljö som motsvarar boendeförhållandena i Kina har skapats med bibehållning av Ikea andan.	För att pressa sina priser och på så sätt nå medelklassen, inkluderat låginkomsttagare, har Ikea använt sig av en större andel lokala leverantörer
	Ikea har valt att inte lägga till produkter i sitt produktsortiment eftersom kineserna efterfrågar de västerländska produkterna som redan finns i Ikeas sortiment	Ikea har anpassat priserna så att de bättre ska passa kinesernas inkomstnivåer	För att nå kunderna i Kina har Ikea anpassat katalogerna till ett kommunikationssätt som hör hemma bland kineser så att den är mer informativ.	Då kineserna inte är vana av att behöva montera ihop möblerna själv, har Ikea utformat en tjänst som innebär att de kan få möblerna färdigmonterade till en viss kostnad
Kostnadsfördelar	Ikea har inte tagit vara på möjligheten att anställa kinesiska designers för att spara in pengar då de designar sina produkter.	Ikea har anpassat sin prissättningsstrategi så att kostnadsfördelar som efterhand uppstår inom alla led från tillverkning till slutkunden ska möjliggöra och leda till prissänkningar		För att bli mer konkurrenskraftiga och slippa importtullar har Ikea behövt anlita fler leverantörer och producenter i Kina
Konsumtionspreferenser	Ikea har fortsatt att designa sina produkter enligt sitt traditionella koncept även i Kina, vilket verkar vara en lyckad strategi då kineser vill identifiera sig med västerländsk design.	Ikea har anpassat prissättningsstrategin så att främst en önskvärd prisnivå med tiden kan uppnås eftersom kineserna ändå anser att kvaliteten på produkterna är hög.	Ikea har inte ändrat sin image på den kinesiska marknaden, vilket har gett dem fördelar mot andra kinesiska företag.	

Faktorer	Produkt	Pris	Påverkan	Plats
Kommunikation	För att Ikeas sängar bättre skall passa in på kinesernas behov och önskemål har sängarna gjorts kortare		Reklamen i Kina har anpassats så att en tv-show har startat som en komplettering till den övriga promotionmixen och upplysning om Ikea.	Genom att starta en Tv-show för de kinesiska kunderna, har de hjälpt dessa att förstå och ta till sig Ikeas "konkreta lösningar
Kultur	Mer omfattande rådgivning kring och inspiration till dekoration ges p.g.a. kinesernas bristande kunskaper om dekoration av hemmiljöer.		Webbsidan utformas enligt samma modul i Kina som över hela världen, men med lokal anpassning vilket t.o.m. innebär skillnader i lokal anpassning mellan Beijing och Shanghai.	
Kvalitet	Ikea har anpassat garantin på sängarna så den sträcker sig i tio år, för att kineser generellt sett inte förlitar sig på kvalitetsstämplar.	Ikea har anpassat prissättningsstrategin så att främst en önskvärd prisnivå med tiden kan uppnås eftersom kineserna ändå anser att kvaliteten på produkterna är hög.	För att nå kunderna i Kina har Ikea anpassat katalogerna till ett kommunikationssätt som hör hemma bland kineser så att den är mer informativ.	
Kostnadsfördelar		Ikea har anpassat sin prissättningsstrategi så att kostnadsfördelar som efterhand uppstår inom alla led från tillverkning till slutkunden ska möjliggöra och leda till prissänkningar.		Ikea har anpassat sig till marknadsförhållanden i Kina och planerna fr.o.m. nästa år att ha ett distriktlager i Shanghai.
Lokala förutsättningar	För att Ikeas sängar bättre skall passa in på kinesernas behov och önskemål har sängarna gjorts kortare.	Ikea har anpassat vinstmålsättningen till de lokala förhållandena i Kina varvid varje varuhus måste uppfylla en kvot, men laborera fritt utifrån konkurrens- och efterfrågeläget.		
Levnadsstandard	Verksamheten i Kina har anpassats till det stora behovet som finns kring förvaringslösningar i hemmet så att idéer och förslag presenteras som kan göra livet i hemmet behagligare.			

Faktorer	Produkt	Pris	Påverkan	Plats
Efterfrågan			Ikeas organisation i Kina har anpassats så att kineser ska uppmuntras till att besöka Ikeavaruhuset och spendera en trevlig stund där utan planer på inköp eftersom övertygelsen finns att det i ett senare skede kommer att resultera i inköp.	Anpassning sker till den lokala efterfrågan så att fler varuhus byggs i regionerna där marknadspotentialerna är som störst, kring Peking och Shanghai samt Guangzhou istället för andra delar av Kina som det var planerat tidigare.

8 SLUTDISKUSSION

I detta avsnitt görs reflektioner kring slutsatser, studiens praktiska och teoretiska bidrag presenteras samtidigt som förslag på vidare forskning inom ämnet sker.

8.1 Slutkommentarer

Studiens resultat visar att Ikea inte än har lyckats positionera sig rätt i Kina. Förhållandet i Kina står i stark kontrast till Ikeas standardkoncept angående målgrupp. Det är de unga och rika som vänder sig till Ikea istället för den stora folkmassan. Det kan dock konstateras att Ikea efterhand med hjälp av sin promotionmix kommer att hitta sätt och ha råd med att allt mer vända sig till den stora folkmassan. I så fall rör det sig om en något längre period, men som enligt utvecklingen är att invänta.

Vidare kan det konstateras att Ikea som en global inredningskedja med ett globalt känt och framgångsrikt varumärke förfogar över väl utarbetade och beprövade marknadsföringsstrategier. Visserligen utsätts inredningskedjan för hårdare prov på den kinesiska marknaden, men ett långsiktigt tänkande och långsiktiga investeringar inom Ikea talar för framgång i Kina.

Faktiskt återstår det för Ikeas del att se vilka effekter som införandet av kundklubben år 2006 kommer att ha på verksamheten i Kina och i vilken utsträckning som kundklubbens aktiviteter och erbjudanden kommer att behöva anpassas till kunderna i Kina. Utan tvekan kommer det att främja Ikeas verksamhet, vilket är fallet i de andra länderna där kundklubben finns och framför allt bevisa att en förtroendefull relation har byggts upp och vårdas mellan Ikea och dess kunder. Kundklubben i Kina skulle som på andra marknader bli ett sätt att ge kunden mervärde och förmedla kunskap och inspiration till inredning och design av den egna hemmiljön.

Värt att påpeka är att tv-showen som Ikea startat med i Kina är med avseende på marknadsförhållandena i landet en klok och långsiktig investering. I startskedet behöver Ikea öka kännedomen om varumärket och väcka inspiration till inredning samt förmedla att inredning handlar om livsstil.

Intressant argumentation som dyker upp under studiens gång är att Ikea i Kina inte har någon egentlig konkurrent som på sikt förutom möbler även erbjuder heminredningslösningar, livsstil, inspiration och bättre levnadsstandard. Det ligger även mycket i föreställningen om att Ikea inte enbart konkurrerar med inredningskedjor. När tillväxten i städerna där Ikea har etablerats är så hög och när standarden stiger uppstår fler möjligheter för invånarna i Peking och Shanghai att förlägga pengar på resor, uteliv, kända klädmärken osv.

Dessutom utkristalliserar det faktum att Ikeas strategi i Kina att direkt etableras där konkurrensen är intensiv har varit riktig. Samma nyfikenhet och öppenhet för exotiska och annorlunda produkter och influenser skulle inte ha infunnit sig i de mindre konkurrensintensiva regionerna där standarden generellt sett är lägre. Dessutom skulle Ikeas produkter i dessa regioner framstå som ännu dyrare än de gör i Beijing och Shanghai.

Emellertid gäller det att inte förglömma att Ikea i Kina, även om de finns i enbart två städer, så är det städer som Shanghai med sina över 14 officiella invånare²⁴⁵ respektive Peking med sina drygt 11 miljoner invånare.²⁴⁶ Det rör sig om en oerhört stor marknad med stora potentialer. Det innebär och kommer även i fortsättningen att innebära stora satsningar för att de uppsatta målen ska nås och Ikeas marknadsföringsstrategier efterlevas. Det gäller att bearbeta och nå kunder på dessa två marknader innan expansionen fortsätter.

Slutligen tas en aspekt upp som är värd en eftertanke, nämligen om Ikeas transport i Kina skulle gå att kombinera med järnväg. Det skulle vara positivt ur miljösynvinkel, men även för att lätta de redan svårt trafikerade vägar kring storstäderna i Kina. I Europa lyckades inte Ikeas satsning på järnväg. Frågan är om samma satsning skulle lyckas i Kina.

8.2 Teoretiskt & Praktiskt bidrag

8.2.1 Studiens teoretiska bidrag

- Studien kan betraktas som en komplettering inom det redan existerande teoretiska ramverket för marknadsföringsstrategier.
- Studiens specifika bidrag till teorin är behandlingen av vilka anpassningar av marknadsföringsstrategier som blir aktuella och nödvändiga vid etablering på en annan marknad.
- Teorin behandlar marknadsföringsstrategierna generellt och denna studie tillför ett nytt perspektiv till utformningen av standardiserade marknadsföringsstrategier till en emerging market, men även andra nya marknader där företag väljer att etableras.
- Kina är en framväxande marknad med stor tillväxt och stora potentialer där många framgångsrika utländska företag väljer att etableras. Dock finns det ett begränsat antal studier som behandlar anpassningarnas karaktär till de lokala förutsättningarna som råder i Kina. Denna studie kompletterar kunskapsluckan som finns inom västerländsk teori om den kinesiska marknaden och vilka utmaningar som utländska företag utsätts för på densamma.
- Studien fungerar som en test av den klassiska teorin om marknadsföringsstrategierna och bekräftar faktiskt de teoretiska konceptens hållbarhet och giltighet. Dock är det viktigt, som det enligt studien framgår med en modell om anpassningar som utländska företag kan tillämpa och som forskare kan spinna vidare på. Det handlar om insikten och erkännandet av att marknadsförutsättningarna i olika avseenden skiljer sig mellan olika länder. Här behövs en modell om de karaktäristiska dragen vid anpassning av marknadsföringsstrategierna på andra marknader i andra nationella samt kulturella kontexter.
- Denna studie är en pusselbit i det teoretiska ramverket om anpassningarnas karaktär.

²⁴⁵ www.euroasiasoftware.com

²⁴⁶ Ibid.

8.2.2 Studiens praktiska bidrag

- Företag inom olika branscher som har planer på att etablera sig på emerging markets samt andra marknader kan använda sig av denna studie.
- Både marknadsföringsstrategier behandlas samt förhållandena på den kinesiska marknaden som kan hjälpa företagen i de inledande förberedelserna av marknadsföringsstrategier samt insikten i marknadsförhållandena i Kina inför etablering.
- Argumenteringar samt belegg för dessa läggs fram om vad anpassningar till en annan marknad innebär, hur de gestaltar sig och varför de är nödvändiga.
- Studien visar att företag innan etablering måste känna till marknaden väl för att välja ”rätt” etableringsort. De skilda förutsättningarna i ett och samma land som Kina är tydliga exempel på problematiken och möjligheterna som inryms här.
- Det är främst östra Kina, dess storstadsregioner och kustområdena som kan vara intressanta och lovande för utländska företag.
- Den ökade tillväxten och levnadsstandarden samt den växande medelklassen i östra Kina är inte enbart av intresse för viss typ av företag, utan här gäller det för de bästa och största att vara aktiva aktörer när de fortfarande kan slå fäste på den kinesiska marknaden.
- Kineser i storstäder genomgår en förändringsfas och levnadsstilen och levnadsstandarden förändras. I detta skede behöver de produkter, tjänster, erbjudanden och lösningar som uppfyller de nya behoven och den nya efterfrågan.

8.3 Förslag till fortsatta studier

Ikeas verksamhet i Kina är fortfarande på ett inledande stadium där expansion är att invänta på en marknad som kännetecknas av oerhört stor tillväxt. I dagsläget har Ikea planer på expansion i Beijing och Shanghai området samt i Guangzhou i söder. Det hade varit en intressant komplettering att t.ex. då tio nya Ikea varuhus öppnas följa upp vår studie.

Resultatet kan självfallet sättas i relation till och fördjupas genom liknande undersökning på andra marknader i världen där Ikea har etablerats för att ytterligare förstå anpassningarnas karaktär.

Vidare kan det vara ytterst intressant att på några års sikt återkomma till frågan om Ikeas målgrupp i Kina, som är den samma globalt sett, har nåtts. I dagsläget tyder förhållandena på rak motsats. Det är de rika och den välbärgade medelklassen som har råd till Ikeas produkter och målsättningen att vara ett självklart val för den stora folkmassan har långt ifrån besannats. Vilka anpassningar kommer Ikea ytterligare att behöva genomföra för att nå den stora folkmassan i Kina? Eller så bör kanske frågeställningen ställas hur mycket de kinesiska kundernas levnadssätt och levnadsstandard, preferenser, värderingar och attityder ska ändras för att stämma in på Ikeas drömbild av marknadsandelen i Kina? Vilken roll spelar prissättningen i detta sammanhang? Försvinner alla dessa problem när priserna anpassas till det lokala prisläget och lokala inkomstnivåer så att Ikea också uppfattas erbjuda lågprisprodukter till kvalitet istället för som idag exotiska, trendiga och framför allt i relation till lokala inredningskedjor dyra produkter?

Vidare kan det vara högst aktuellt och intressant att efterhand undersöka hur Ikea har byggt upp och effektiviserat relationerna till lokala distributörer som kan leverera till lägre pris, tillverkare där priserna efterhand kan pressas för att försöka utläsa när Ikeas produkter i Kina kan nå en stor befolkningsmassa och en låg prisnivå jämfört med andra länder där Ikea finns.

Dessutom kan det vara intressant att se hur produkter och varor av annan karaktär som kläder, accessoarer, elektronik, bilar anpassas till lokala förhållanden. Detta dels för att testa det teoretiska ramverket men även för att forskare och företagare på olika ansvarsposter ska få större insyn i hur standardisering respektive anpassningar går till på främmande marknader och få en bättre förståelse för anpassningarnas karaktär då mer generella slutsatser kan dras.

9. KÄLLFÖRTECKNING

Tryckta källor

Litteratur

Andersson, Ib. (1998). *den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur

Bell, J. (1995). *introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Halvorsen, Knut. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Inter-IKEA, (1998) *The IKEA Way. Möjligheternas tid är inte förbi – Eller den sedelärande historien om IKEA*.

Jacobson, DI. (2002). *Vad , hur , varför?*. Lund: Studentlitteratur.

Jakobson, L. (2001), *Miljoner sanningar - Tio år i Kina*, Stockholm: Albert Bonniers Förlag AB

Kamprad, I. 1998. *Historien om IKEA. Ingvar Kamprad berättar för Bertil Torekull*. Finland: Wahlström & Widstrand

Kjellgren, B. (2000), *Kinakunskap*, Lund: Studentlitteratur

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003), *Marketing – An Introduction 6th Edition*. New Jersey: Prentice Hall

Kotler, P. & Armstrong, G. (1999), *Principles of Marketing 2nd European edition*. New Jersey: Prentice Hall

Kotler, P. & Armstrong, G. (2000), *Marketing Management – Millenium edition*. New Jersey: Prentice Hall

Magne Holme, I. & Krohn Solvang, B. (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.

Normann, Richard. (2000). *Service management*. Malmö: Liber.

Rienecker, L. & Jørgensen, P. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Samfundslitteratur.

Sjöberg, T. (1998). *Ingvar Kamprad och hans IKEA. En svensk saga av Thomas Sjöberg*. Smedjebacken: Gedins.

Skärvad, P. & Olsson, J. (2003) *Företagsekonomi 100*

Tang, J., & Ward, A. (2003), *The changing face of Chinese management*, Bodmin: MPG Books Ltd

Tufvesson, I. 1988. *Marknadsföringens grunder*. Lund: Liber.

Usunier, J. (2000). *Marketing Across Cultures*. Singapore: Prentce: Hall.

Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T. (1991) *Att utreda forska och rapportera*, Malmö: Liber ekonomi/ Almqvist & Wiksell.

Kompendium

Knutsson, R. (1998), *Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets sju essäer om akademiskt författarskap*, Företagsekonomiska institutionen Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Tidsskrifter

Allyson, L S-A. (2001). Ikea service worst in its own backyard, *Marketing news*, nr 9. S. 11.

Anonym. (1994). *Management brief: Furnishing the world*. The Economist. London, Vol. 333, pg. 79, 2 pgs. 04-05-05.

Anonym. (2001), *Case study: Slow and steady*. Country Monitor. New York, Vol. 9, pg. 5, 1 pgs.04-05-05

Anonym. (1994). *Management brief: Furnishing the world*. The Economist. London, Vol. 333, pg. 79, 2 pgs. 04-05-05.

Anonym, (2000). *Asia: Housing's great leap forward*. The Economist, London, Vol. 356, pg. 43, 1 pgs. 04-05-05

Attwood, W, (2002-10-31), Design Chocie / Ikea catalogue *Marketing London*,

Barnes, E. (2003).Taming the copycats. *Supply Management* 030410.

Goldkorn, J. Leijonhufvud, J. (2003). Chinas Communichaos, *Dragon news*, nr 1. 40-41.

Grant, J. (2002). Ikea takes a quicker approach to highlight "better living". *Marketing*. May 30th.

Hulten, G. (2004). De var ändå vi som tog första steget mor framtidens tåg i Europa, *Inköp & logistik*, nr 1. s.20.

Hökerberg, J (2003). The dricing force behind Swedish trends. *Dragon News*. Vol 1, s

Kling, K., Goteman, I. (2003). IKEA CEO Anders Dahlvig on international growth and Ikea's unique corporate culture and brand identity. *The Academy of Management Executive*. Vol 17. s 31-37.

Lindell, N-E. (2004). sofistikerat inköp förklarar Ikeas framgång. *Inköp & logistik.K*, nr 6, s.30.

Roach, L. (1994). Furnishing the World. *Discount Merchandiser* (okt)

(2004). The story of IKEA. *The antidote issue*, nr 8, s. 33-34.

Zhong, W. & Brandon, S.(2003). Using radition In a Modern Industry. *Dragon news*, nr 1, s. 32-33.

Artiklar

Myrsten, J. (2003-12-29), "Ikea på jakt efter Kinas nya shoppande medelklass", Svenska Dagbladet, Näringsliv, s. 10-11

Wrede, G (2004, maj, 7). Ikea går till sängs, Dagens Industri

IKEA lockar kineser med prissättningar, DI, 061202

IKEA startar helägt inköpsbolag i Kina, DI, 250602

Otryckta källor

Uppsatser

Strömbäck, S. & Sällström, L. (2003) *Dissimilarities in the perception of Brand image from the perspective of Domestic and Foreign consumers – A case study of IKEA*

Tarnovskaya, V. & Elg, U. (2004) *The Dynamics of Market-Driving in a Globally Branded Retail Company*

Walters & Samiee. *Journal of International Marketing: Executive Insights – Marketing Strategy in Emerging Markets - The Case of China*. (Nr. 11/2003).

Elektroniska källor

www.handels.gu.se

www.ikea.se

www.kommers.se

www.kotlermarketing.com

www.swedishtrade.se

Muntliga källor

Intervjuer

Johansson, Kristina, *Varuhuschef Ikea Helsingborg*, personlig intervju (2004-05-12)

Keerberg, Peter, *Reklamansvarig Ikea Sverige*, telefon intervju (2004-05-24)

Stål, Eva, *Informationsansvarig Ikea Sverige*, telefon intervju (2004-05-18)

Sundqvist, Pär, *Varuhuschef Ikea Älmhult*, telefon intervju (2004-05-26)

Pettersson, Lars, *Internationell Marknadschef Ikea*, telefon intervju (2004-05-27)

Övriga källor

Fromlet, Hermansson, & Kennemar. *FöreningsSparbanken Analys*. (Nr. 10/2004).

Sjölin, Magnus, *Conosco, Kina – Hot eller möjligheter*, Ekonomacentrum, Lund (2004-04-30)

Smedberg, Ulf, *Marknadschef Ikea Kina*, e-mail intervju (2004-05-24)

The IKEA Way. *Möjligheternas tid är inte förbi – Eller den sedelärande historien om IKEA*. (1998)

Bilaga 1 - Intervjufrågor

Detta frågeformulär innehåller de huvudfrågor och följdfrågor som skickades till de personer som nämns nedan. Observera att alla frågor inte har ställts till samtliga personer samt att de frågor som har "Kina anknytning" enbart ställdes till marknadschefen i Kina, Ulf Smedberg

Ulf Smedberg, Marknadschef Ikea Kina
Kristina Johansson, Varuhuschef Ikea Helsingborg,
Eva Stål, Pressansvarig för IKEA Svenska Försäljnings AB,
Lars Pettersson, Internationell Marknadschef
Pär Sundqvist, Varuhuschef Ikea Älmhult
Peter Keerberg, Reklamchef Ikea Sverige

Frågorna är uppdelade efter en av de teorier vi kommer att använda oss av i kandidatuppsatsen, marknadsmixen. De 4 p:na är pris, plats, promotion och produkt.

Pris

1. Ingvar Kamprad har talat om "de tio korvarnas strategi" beträffande prissättning av vissa produkter även s.k. "tappa andan priser". Över hela världen säljs korvarna till en summa motsvarande 5 SEK. Vilka andra produkter finns det som faller inom "tappa andan prissättningen" i Kina samt övriga världen?
2. Hur går ni tillväga då priser på olika produkter bestäms? Är prissättningsmetoderna i Sverige och Kina olika? Använder IKEA kostnadsbaserad-, konkurrentbaserad-, värdebaserad- eller break-even baserad-prissättning? Hur påverkar statliga regleringar, lagar, skatter och förordningar förutsättningarna för prissättning i Sverige?
3. Ni kommer sänka priset lite i taget tills ni kan konkurrera med lokala försäljare, har du tidigare sagt. Varför sänker ni inte priset direkt till deras nivå? Är det för att ni vill tror att ni kan locka fler kunder till varuhuset genom ni, i olika kampanjer, påpekar att ni hela tiden sänker priset på ert sortiment. Alltså tror ni att ni kan locka dit kunderna fler gånger genom att göra så? Eller hur gör ni. Motivera ditt svar.
4. Ni ska sänka priserna till resonabel nivå har du tidigare sagt. Är det inte meningen att Ikea ska vara en lågpriskedja i Kina? Motivera
5. Undersökningar visar att kineser anser att lokala inredningskedjor erbjuder billigare möbler än IKEA, samt att IKEA har för dålig kvalitet i förhållande till priset, trots att IKEA använder sig av lokala leverantörer med billig arbetskraft. Er globala prissättningsstrategi är att vara mest prisvärda i branschen. Hur hanterar ni detta problem i Kina?

6. Kan det vara så att Ikea måste sänka försäljningspriserna under produktionsnivå för att nå den breda publik som ni vill nå i Kina? Tror du att ni i framtiden kommer att möta samma breda publik i Kina som i andra länder?
7. Vilka är det egentligen i dagsläget som handlar på Ikea i Kina? En rapport visar att det är unga och rika/med dubbla inkomster. Hur ser Ikea i Kina på det här? Hur tänker man arbeta för att på sikt nå den stora folkmassan?
8. Skiljer sig IKEA:s prissättningsstrategier på något annat sätt från motsvarande strategier i andra länder?

Plats

9. Använder ni varuhusen också som lager i Sverige d.v.s. att olika komponenter skickas från olika leverantörer för att sättas ihop till slutgiltiga paket i varuhusen? Var finns IKEA:s mellanhänder i Sverige? Var finns lager och produktion? Varför är de placerade just där?
10. Varuhusen har generellt sett eget lager i samma byggnad som där försäljningen sker. Har IKEA buffertlager i Sverige och andra länder och i så fall var finns dem och varför behövs dem? Fyller buffertlagret någon annan funktion än att täcka ett tillfälligt slut av en produkt?
11. I Europa har IKEA försökt att distribuera med hjälp av egna tåg. Kan detta vara ett bra tillvägagångssätt för att distribuera i Kina? Hur fungerar detta med tullar i Kina?
12. Vilka planer har ni på expansion i Kina? Kommer ni att använda er av den svenska modellen där varuhusen har placerats i utkanterna av städerna eller kommer ni att välja Peking-modellen där varuhuset är beläget mitt i centrum? Vilka regioner i Kina är intressanta för expansionen?
13. När IKEA etablerades i Kina, var målsättningen att etableras i storstadsregionerna med högre levnadsstandard och kompetens eller valdes placeringen av varuhusen för att underlätta distribution?
14. Enligt Boston Consulting Group uppvisar vissa kinesiska företag större effektivitet än de utländska konkurrenterna genom att först etablera sig i mindre konkurrensutsatta regioner och efterhand etablera sig på mer konkurrensintensiva marknader. Hur ställer IKEA sig till detta?
15. Vid etablering i Kina fanns det redan ett utvecklat distributionsnät för Ikea då, eller var det något som byggdes upp under tiden? Vi har lite motstridiga uppgifter på detta så därför undrar vi hur det låg till?
16. Hur har varuhuset utformats i Kina? Hur har Ikea härvid tagit hänsyn till kinesernas drömbostäder och verkliga bostads- och levnadsförhållanden?
17. Skiljer sig IKEA:s marknadsstrategier avseende plats på något annat sätt från motsvarande strategier i andra länder?

Promotion

18. Hur går ni till väga för att nå ut med era produkter till kunderna? Satsar ni på att påverka konsumenterna med hjälp av stora satsningar på reklam och annan promotion, för att därigenom skapa en efterfrågan på era produkter? (Pull strategi). Eller försöker producenten ”föra” produkten genom distributionskedjan till återförsäljaren, där återförsäljaren försöker påverka kunden att köpa den varan som erbjuds (Push strategi). Eller en blandning av de båda?
19. ”IKEA family” är en av era satsningar för att försöka höja servicen. Ni vill ge kunderna råd om inredning och speciella erbjudanden. Hur skiljer sig ”IKEA family” i västvärlden från i Kina, i form av utformning och betydelse för kunden?
20. Hur arbetar ni med att använda promotion (reklam, personlig försäljning, erbjudanden, PR) i IKEA:s varuhus? Skiljer sig ”promotionmixen” mellan varuhusen?
21. IKEA har en stor matexport genom 5 kronors korvarna, den svenska maten i restaurangerna och den lilla svenska butiken utanför kassorna. Hur stor betydelse har dessa faktorer för försäljningen i varuhusen? Skulle försäljningen av IKEA:s grundsortiment minska om dessa inte fanns?
22. Varför har Ikea inte redan från början startat med kundklubben i Kina? Hur har Ikea gjort i andra länder? Har man gått tillväga på samma sätt att kundklubben har öppnats först efter några år? Hade inte detta påskyndat processen att nå den stora folkmassan?
23. Vad är det som kinesiska kunder främst associerar med Ikea? Vad står Ikea för i kinesernas ögon?
24. Hur känt är varumärket Ikea och Ikeas produkter på den kinesiska marknaden?
25. Hur har huvudkatalogen utformats på den kinesiska marknaden? Hur har den anpassats till reklamföringen och kommunikationssättet som råder i Kina? Vad är det viktigaste att tänka på när det gäller marknadsföring och kommunikation i Kina för utländska företag?
26. Skiljer sig IKEA:s marknadsstrategier avseende promotion på något annat sätt från motsvarande strategier i andra länder?

Produkt

27. Vilken strategi tillämpar ni när det gäller produktanpassning för att bättre tillgodose de behov som finns på olika marknader? Anpassas produkter till religiösa/kulturella faktorer för olika marknader? Ge exempel på sådana produkter.

28. Finns det produkter/produktgrupper som anses vara utgångna i Sverige, men som i andra länder (Kina) anses moderna? Ge exempel
29. Hur anpassas produktsortimentet till den kinesiska marknaden beträffande färg, storlek, form och material?
30. Har IKEA:s varor i Kina samma livslängd som i övriga världens länder där IKEA är etablerat, eller skiljer detta sig åt och i så fall varför? Hur ser kineserna på IKEA:s varors livslängd?
31. Hur skiljer sig produktutbudet mellan de olika varuhusen? Vad är det som avgör att en viss produkt finns i ett varuhus men inte i ett annat?
32. Hur är servicen på Ikeavaruhus i Kina jämfört med andra varuhus i Europa, Hur uppfattar kineser servicen, bra eller dålig?
33. Hur gör Ikea? Använder de sig av designers från Kina? Varför/Varför inte?
34. Enligt en intervju i Dragon News 2003.No.01. Artikeln ”The driving force behind Swedish trends” berättar du att enligt en undersökning har kineserna liten kunskap om smart förvaring. På vilket sätt förvarar kineser och hur kan/planerar IKEA att hjälpa kineserna med förvaring? Hur har ni anpassat förvaringssortimentet för den kinesiska kunden för att bättre tillgodose dennes behov?
35. I den ovan nämnda artikeln jämförs också det svenska och det kinesiska hemmet beträffande dekorationer. Det framgår att den kinesiska dekorationshistorien är kort. Hur förhåller sig kinesen till dekoration av sitt hem? Hur har ni anpassat produktsortimentet av dekorationer för att möta den kinesiska efterfrågan?
36. Finns det produkter i Kina som används till saker som egentligen har ett annat syfte? Tex. vaser som såldes på Ikea i USA som amerikanarna tyckte var utsökta dricksglas.
37. Anpassar ni storlek på produkter etc.? Vilka är de främsta och viktigaste/avgörande produktanpassningar som Ikea gör i Kina? Hur är det med färg på produkterna?
38. Vilka produkter väljer Ikea i Kina att satsa på och varför? Hur går man till väga för att bestämma detta? Varför tror man på Ikea att just dessa produkter efterfrågas av kineser?
39. Skiljer sig IKEA:s marknadsstrategier avseende produkt på något annat sätt från motsvarande strategier i andra länder?

Bilaga 2 - Ett experiment mellan Sverige och Kina

Nedan följer en sammanfattning utifrån en studie som har gjorts för att undersöka vilka skillnaderna och likheterna som finns mellan kinesers och svenskers syn på Ikea.

Enkäten som deltagarna fick fylla i var konstruerad enligt nivåerna, instämmer/instämmer inte alls, och det enligt en femgradig skala. Studien har visat att Ikea genom att inta fel positionering på en marknad attraherar fel kundsegment. I Ikeas fall i Kina var det unga och rika som nappade direkt istället för den stora folkmassan. Enligt resultaten har svenskar en mer positivt laddad uppfattning av Ikea. Den mest uppenbara skillnaden mellan hur Ikea uppfattas av svenskar respektive kineser utgjordes av priser som Ikea sätter på sina produkter. Påståendet att ”Ikeas priser är låga jämfört med liknande varuhus” möttes av att svenska konsumenter uppnådde ett resultat på 4.00 medan kinesiska konsumenter uppnådde ett resultat på 2.85. Denna skillnad som utgörs av 1.15 är den största i hela undersökningen. Det andra påståendet i enkäten ”Jag får värde för mina pengar i Ikea” utgjorde den näst största skillnaden på 0.65 i undersökningen. Det intressanta mellan konsumenters uppfattningar i dessa två länder är att det råder skilda uppfattningar om det som är mest fördelaktigt med Ikea.²⁴⁷

I Sverige uppmättes det högsta genomsnittet på 4.10 när det gäller Ikeas prissättningsstrategi och karaktär. I Kina uppmättes det högsta genomsnittet på 4.10 angående Ikeas produktutbud. Detta tyder på att Ikea lyckats positionera sig väl hos de kinesiska kunderna med en anpassning av vissa produkter. Även när det gäller det som minst uppskattas från Ikea framstod skillnader mellan svenska och kinesiska kunder. Det som mötte minst uppskattning bland svenska konsumenter var ”Konsumentservice”. Bland kinesiska konsumenter var det mest ofördelaktiga med Ikea dess prissättningsstrategi. Likheter mellan uppfattningar bland svenska och kinesiska konsumenter uppvisades vid två avseenden. För det första anser båda grupperna att Ikeas varuhus layout underlättar shoppingen med ett genomsnitt på 3.9 bland båda grupperna. Även påståendet att ”Ikea har en lätt policy för bytesrätt” möttes av ett stort bifall bland både svenska och kinesiska konsumenter.²⁴⁸

Två stora skillnader i uppfattningar återspeglas även av dimensionerna ”Karaktär” samt ”Tillit”. När det gäller dessa båda är resultatet lägre bland kinesiska än bland svenska konsumenter. Vidare är svenskarnas uppfattning av de anställdas service på Ikea 3.5 utav 5 punkter. Däremot uppfattas Ikeas trendiga stil som högre av svenskar än vad man från Ikeas sida vill göra anspråk på. Dock uppfattar kineserna Ikea som mer trendigt än svenskar. Det intressanta är att kinesiska konsumenter för det mesta svarade att de inte instämmer på att Ikeas priser är låga jämfört med liknande varuhus. Detta går emot Ikeas målsättningar om hur de vill uppfattas.²⁴⁹

²⁴⁷ Strömbäck & Sällström. (2003).

²⁴⁸ Ibid.

²⁴⁹ Ibid.

Vidare utfördes i samma studie gruppdiskussioner bestående av två delar – den första delen innefattade diskussion om vilka orsaker som inverkar på konsumenternas beslut vid inköpsprocesser. Den senare delen innebar en öppnare diskussion om de deltagandes uppfattningar om Ikea. Målsättningen var att undersöka vad som påverkar konsumenterna i båda länder när det gäller val av varumärke. Hos svenskar var det ”tidigare erfarenhet”, 50 %, som skulle påverka val av varumärke, medan enbart 10 % av kinesiska konsumenter hade samma åsikt. Dock rådde det ett motsatt förhållande när det gäller inställningen på kvalitet. 50 % av Kineserna uppfattade kvalitet som den viktigaste faktorn vid val av varumärke, medan enbart 10 % av svenskarna betraktade den som det viktigaste i sammanhanget. Det var intressant att 40 % av kineserna ansåg att pris var en väldigt viktig variabel vid inköpsprocessen. Detta bekräftar också resultaten från enkätundersökningen. Enbart 20 % av svenskarna var av samma uppfattning.²⁵⁰

Studien visar att kinesiska konsumenter anser att de får bättre kvalitet för heminredning hos lokala inredningsvaruhus. Alternativkostnaden blir då de trendiga och moderiktiga inredningsartiklarna från Ikea. Det som konsumenterna rankade som lågt var ”Rating i konsumentrapporter” där 20 % av svenskarna ansåg att det var den viktigaste faktorn medan inga kineser ansåg att den hade betydelse. Det samma gällde kvalitet där antal svenskar som ansåg det som det viktigaste, 10 %, var lika stort som antal kineser som mest värderade ”tidigare erfarenhet”. Kineser anser att pris och kvalitet är det viktigaste vid inköp. 90 % av svenskarna värderade ”tidigare erfarenhet” antingen som den första, andra eller tredje faktor som påverkade valet av varumärke. Hos kineserna var det priset som antingen i första, andra eller tredje hand påverkade inköpsbeteendet enligt 90 % av kineser. 40 % av svenskarna ansåg dock inte att pris hade någon avgörande betydelse vid inköpsprocessen. Faktorer som tillmättes ringa betydelse i båda Sverige och Kina var ”Välkänd/Marknadsförd” och ”Rating i andra konsumentrapporter”.²⁵¹

Bland svenskar kom det fram i diskussionerna att Ikea inte ägnade tillräckligt stor uppmärksamhet på kundservice och kundbemötande i den bemärkelsen att det helt enkelt var för få anställda. Orsaken till detta går att spåra till en av Ikeas huvudstrategier som rör anställningspolicyn, att antal anställda i butiken ska hållas låg. Samtidigt är detta en faktor som möjliggör Ikeas låga priser på sortimentet. Ett lågt pris kompenserar en kanske inte så tillfredsställande service. ”Konsumentservice” och ”Personalen på Ikea är trevlig och hjälpsam” fick lägsta rankning från svenskarnas sida. De kinesiska studenterna hade inte en bild av Ikea som lågpriskedja inom inredningsbranschen som var till för en stor skara av befolkningen.²⁵²

Vidare menade man att Ikea med tanke på att produkterna som såldes hade tillverkats av kineser till låga arbetskraftskostnader så skulle detta beaktas vid prissättningen i Kina. Kineserna menade att det till lägre kostnader fanns inhemska inredningsalternativ till Ikeas sortiment av produkter.²⁵³

²⁵⁰ Strömbäck & Sällström. (2003).

²⁵¹ Ibid.

²⁵² Ibid.

²⁵³ Ibid.