



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

**Kurs FEK 591
VT 2006**

Industriell marknadsföring – varumärkets betydelse för inköp inom byggbranschen

Författare

Victoria Göransson
Kristina Härdelin

750917-0341
770115-1404

Handledare

Lars Carlman

Sammanfattning

| | |
|-------------------------------|--|
| Uppsatsens titel: | Industriell marknadsföring – varumärkets betydelse för inköp inom byggbranschen |
| Seminariedatum: | 2006-05-30 |
| Ämne/kurs: | FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng |
| Författare: | Victoria Göransson, Kristina Härdelin |
| Handledare: | Lars Carlman |
| Fem nyckelord: | Varumärken, inköp, business-to-business, nätverk, relationer |
| Syfte: | Då vi har funnit att en stor del av tidigare forskning kring varumärken fokuserar på konsumentmarknaden vill vi närmare undersöka varumärkets betydelse i en industriell kontext. |
| Metod: | Vi har genomfört en kvalitativ undersökning genom ostrukturerade och öppna intervjuer. Vi utgick från våra respondenters svar och analyserade därefter svaren med hjälp av relevanta teorier. Undersökningen har således en induktiv ansats med ett tolkande synsätt. |
| Teoretiska perspektiv: | I vår teoretiska bas har vi samlat teorier från tre olika ämnesområden; nätverksbyggande och relationsmarknadsföring, inköpsteorier samt varumärkesteorier. Dessa tre områden ligger till grund dels för vår egen förståelse för ämnet samt för hur vi tolkar och analyserar det empiriska materialet. |
| Empiri: | Vårt empiriska material består av tio djupgående intervjuer på totalt fem företag. På varje företag intervjuade vi en operativ inköpare samt en användare av produkterna. |
| Resultat: | Vi har kunnat dra slutsatsen att varumärket har stor betydelse på industriella marknader. Inköparen påverkas främst av faktorer som osäkerhet och risk, interna personers åsikter samt erfarenhet. Även lojaliteten har stor betydelse för inköparens val av varumärke. |

Abstract

- Title:** Industrial Marketing – the significance of brands for purchasing within the construction business
- Seminar date:** 2006-05-30
- Course:** Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits
- Authors:** Victoria Göransson, Kristina Härdelin
- Advisor:** Lars Carlman
- Key words:** Brands, purchasing, business-to-business, networks, relationships
- Purpose:** Since we have found that a major part of previous brand research is focusing on consumer behaviour, we aim to investigate the significance of brands within an industrial context.
- Methodology:** We have conducted a qualitative method through unstructured interviews. The responses that we received were analyzed with our theoretical perspectives as base. Our research has therefore got an inductive approach with an interpreting view.
- Theoretical perspectives:** We have selected theories from three different areas; networking and relationship marketing, purchasing theories and brand theories. These three areas help us achieve a greater understanding for the topic but are also used as a base for interpretation and analysis of our empirical findings.
- Empirical foundation:** Our empirical findings consist of ten interviews within five different companies. Within each company we interviewed one person who worked operatively with purchasing and a user of the products.
- Conclusion:** We have come to the conclusion that brands play a significant role within the industrial context. The buyer is influenced by factors such as uncertainty and risk, the opinion of internal persons and experience. Loyalty also plays an important part in the buyers brand decision making.

Förord

Vi vill passa på att tacka alla som har bidragit till uppsatsens utformande.

Stort tack till vår handledare Lars Carlman som med sin expertis, tid och tålamod har hjälpt oss med våra frågor och funderingar. Tack vare Dina inspirerande kommentarer och synpunkter har uppsatsen blivit intressantare samt arbetet kring den mer effektivt.

Vi vill även framföra vårt tack till alla som medverkat i våra intervjuer:

- JM: Göran Dahl och Mikael Nilsson
- NCC: Björn Gunnarsson och Jan Karlsson
- Otto Magnusson: Dan Magnusson och Stefan Tholander
- Peab: Per Andersson och Jan Schön
- Skanska: Johan Siecke och Kurt Jörnesand

Vi uppskattar att Ni har tagit er tid att besvara våra frågor på ett så öppet och spontant sätt. Besöken på Era byggarbetsplatser och de möten med personerna som arbetar där har varit mycket lärorika och intressanta!

Slutligen vill vi tacka våra huvudopponenter Malin Andersson och Åsa Frosch för deras genomtänkta och värdefulla kommentarer under seminariet!

Lund, 2006-05-30

Victoria Göransson

Kristina Härdelin

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING | 6 |
| 1.1 BAKGRUND TILL ÄMNET | 6 |
| 1.2 BYGGBRANSCHENS BAKGRUND | 8 |
| 1.2.1 BYGGBRANSCHENS ARBETSSÄTT | 9 |
| 1.2.2 UTVECKLING INOM BYGGBRANSCHEN | 10 |
| 1.3 SKILLNADER MELLAN DEN PROFESSIONELLA INKÖPAREN OCH KONSUMENTEN | 10 |
| 1.4 PROBLEMDISKUSSION | 13 |
| 1.5 SYFTE | 13 |
| 1.6 BEGREPPSDEFINITIONER | 13 |
| 1.7 DISPOSITION | 14 |
| | |
| 2. TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER..... | 16 |
| | |
| 2.1 NÄTVERK OCH RELATIONER | 16 |
| 2.1.1 NÄTVERK | 17 |
| 2.1.2 RELATIONEN SOM ETT VERKTYG | 18 |
| 2.2 INKÖPSTEORI..... | 19 |
| 2.2.1 VARUMÄRKETS BETYDELSE I INKÖSPROCESSENS OLIKA STEG..... | 20 |
| 2.2.2 SÖKANDE AV INFORMATION INNAN ETT INKÖPSBESLUT | 22 |
| 2.2.3 INKÖPAREN OCH PERSONER SOM PÅVERKAR INKÖPET | 23 |
| 2.2.4 FAKTORER SOM PÅVERKAR INKÖPAREN..... | 25 |
| 2.2.5 INKÖPARENS PÅVERKAN AV RISK OCH OSÄKERHET | 26 |
| 2.2.6 INKÖPARENS ROLL | 31 |
| 2.2.7 ORGANISATIONENS INVERKAN PÅ INKÖPET | 31 |
| 2.3 VARUMÄRKESTEORI | 33 |
| 2.3.1 VARUMÄRKETS KARAKTÄR | 33 |
| 2.3.2 VARUMÄRKET OCH LOJALITET | 34 |
| 2.4 KOPPLINGEN MELLAN VÅRA TEORIOMRÅDEN– EN SAMMANFATTNING | 38 |
| | |
| 3. METOD | 40 |
| | |
| 3.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 40 |
| 3.1.1 UPPSATSENS GRUNDIDÉ..... | 40 |
| 3.1.2 INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA..... | 40 |
| 3.1.3 RESONEMANG KRING ARBETETS FRAMSKRIDANDE..... | 41 |
| 3.1.4 URVAL AV RESPONDENTER OCH UTFORMNING AV INTERVJUER | 42 |
| 3.1.5 INSAMLING AV PRIMÄRDATA | 43 |
| 3.1.6 SAMMANSTÄLLNING OCH ANALYS AV DET EMPIRISKA MATERIALET | 43 |
| 3.2 METODREFLEKTION | 44 |
| 3.2.1 GILTIGHET..... | 44 |
| 3.2.2 TILLFÖRLITLIGHET..... | 44 |
| 3.2.3 KÄLLKRITIK | 45 |
| | |
| 4. EMPIRI OCH ANALYS..... | 48 |
| | |
| 4.1 NÄTVERK OCH RELATIONER | 49 |
| 4.1.1 NÄTVERK | 49 |

| | |
|---|------------------|
| 4.1.2 RELATIONEN SOM ETT VERKTYG | 51 |
| 4.2 INKÖPSTEORI..... | 53 |
| 4.2.1 VARUMÄRKETS BETYDELSE I INKÖSPROCESSENS OLIKA STEG..... | 53 |
| 4.2.2 SÖKANDE AV INFORMATION INNAN ETT INKÖPSBESLUT | 57 |
| 4.2.3 INKÖPAREN OCH PERSONER SOM PÅVERKAR INKÖPET | 58 |
| 4.2.4 INKÖPARENS PÅVERKAN AV RISK OCH OSÄKERHET | 62 |
| 4.2.5 ORGANISATIONENS INVERKAN PÅ INKÖPET | 69 |
| 4.3 VARUMÄRKESTEORI | 70 |
| 4.3.1 VARUMÄRKET OCH LOJALITET | 70 |
| | |
| <u>5. SLUTSATS.....</u> | <u>77</u> |
| | |
| 5.1 INLEDANDE ORD | 77 |
| 5.1.2 RELATIONER OCH BINDNINGAR | 77 |
| 5.1.3 OSÄKERHET | 77 |
| 5.1.4 INKÖSPROCESSEN..... | 78 |
| 5.1.5 SÖKANDE AV INFORMATION | 78 |
| 5.1.6 PERSONER SOM PÅVERKAR INKÖPAREN | 78 |
| 5.1.7 RISKER | 79 |
| 5.1.8 ORGANISATIONENS PÅVERKAN | 79 |
| 5.1.9 LOJALITET..... | 79 |
| 5.2 SAMMANFATTANDE DISKUSSION..... | 80 |
| 5.3 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING..... | 80 |
| | |
| <u>6. KÄLLFÖRTECKNING.....</u> | <u>82</u> |
| | |
| 6.1 SKRIFTLIGA KÄLLOR | 82 |
| 6.2 MUNTliga KÄLLOR | 83 |
| 6.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR | 83 |
| | |
| <u>7. BILAGA.....</u> | <u>85</u> |
| | |
| 7.1 INTERVJUHANDLEDNING | 85 |

1. Inledning

Välkommen! I inledningskapitlet presenteras bakgrunden till ämnet, vårt val att undersöka byggbranschen samt byggbranschens bakgrund, arbetssätt och förutsättningar. Vidare leds läsaren in i ett förtydligande av skillnaderna mellan den professionella inköparen och konsumenten. Därefter presenteras problemdiskussion och syfte. Kapitlet avslutas med begreppsdefinitioner samt en disposition för att förbereda läsaren på uppsatsens fortsatta upplägg.

1.1 Bakgrund till ämnet

"All perception is subjective and we very rarely see things as they are but rather the way we want them to be, the way we expect them to be or the way we need them to be"¹

Det finns många teorier som bygger på varumärkets betydelse på konsumentmarknaden. Konsumenten köper inte bara en produkt, utan även en image, en livsstil och förstärkning till den egna personligheten. Hur stor är då betydelsen av varumärkets signalerande egenskaper på den industriella marknaden? Vi tror att organisationer och företag har en mer professionell inköpsstrategi än konsumenter, där ofta hela företagets behov och krav står bakom inköparens val av leverantör och varumärke. Industriella organisationer har många gånger mer resurser att tillgå under köpprocessen i form av specialistkunskap, historisk information, kunskap om marknaden och så vidare. Man kan diskutera två olika möjligheter gällande varumärkets betydelse inom den industriella marknaden. När konkurrensen ökar och produkterna på marknaden blir mer och mer lika, kan varumärket och dess subjektiva signaler få en ökad betydelse för inköpsbeslutet. Å andra sidan kan man hävda att en inköpare på den industriella marknaden är rationell och således väljer leverantör efter andra kriterier än varumärket, exempelvis pris, kvalitet och leveransvillkor, varför varumärkets betydelse skulle vara liten. Det är bland annat dessa områden vi vill undersöka närmare.

Marknadsförare är intresserade av inköparens engagemang eftersom marknadskommunikation kan skapa och förstärka relationen mellan inköpare och leverantör. När affärspartners är engagerade i varandra så är de även mer benägna att samarbeta, tillgodose varandras

¹ Runyon, K.E et al *Consumer Behaviour* (1987)

önskemål och gemensamt lösa problem. Två områden som har identifierats som viktiga i den här processen är inköparens behov samt leverantörens prestation.²

Varumärken har blivit allt mer betydelsefulla i våra liv. De existerar inom de flesta områden: ekonomi, kultur, sport och även religion.³ En stor del av forskning och teorier om varumärket baseras på dess betydelse för konsumenter. Däremot har vi inte funnit mycket skrivet om varumärket ur ett industriellt perspektiv. Vi vill därför anta utmaningen att undersöka vilken betydelse varumärket har för den industrielle inköparen. Vi har valt att avgränsa oss till byggbranschen då vi har fått uppfattningen att det är en bransch som kännetecknas av att vara konservativ och stabil, trots förändrade förutsättningar på marknaden sedan mer än ett decennium tillbaka. Vi fördjupar oss i byggbranschens förändrade förutsättningar senare i inledningen.

Leverantörer fokuserar i allt större utsträckning på att erbjuda kunden ett värde med sina produkter. Byggföretagen blir allt mer egna varumärken där deras leverantörer tillhandahåller komponenter till den slutliga produkten; det som byggs. Det är vanligt att leverantörer är hårt pressade av sina kunder inom byggbranschen då kraven är höga enligt mottot: ”Det här är vad jag behöver och priset jag är villig att betala, kan du leverera det?” Denna press kan tvinga leverantörer att ta långsiktiga beslut som är avgörande för deras existens. Leverantörerna kan förstå kraven på effektivitet men önskar även få erkännande för de kunskaper och värden som de levererar till processen, det vill säga innebörden av leverantörens varumärke. Ofta har leverantörerna haft långa relationer med sina kunder och har följt dem under deras tillväxt på marknaden. Leverantörers marknadsföring fokuserar ofta på aspekter som exempelvis produktkvalitet, design, teknologi, garantier och arbetsbesparingar.⁴ Vi vill undersöka huruvida kunden till största delen fokuserar på priset på produkterna eller i större utsträckning fokuserar på det *totala* värdet som leverantören kan erbjuda ur ett långsiktigt perspektiv.

Leverantörer och kunder inom byggbranschen samarbetar allt mer för att skapa ett starkt *koncept* för konsumenten. Ett exempel på detta är när ett byggföretag som bygger hus väljer att presentera vilka leverantörer man samarbetar med i broschyrer som riktar sig till konsumenter.⁵ Konsumenten får på så sätt känslan av att produkten är välgjord då företaget arbetar med kända leverantörer. Vi tror att detta kan bidra till en större varumärkeskännedom bland konsumenter i den allt ökande ”do-it-yourself”-trenden där konsumenter får större kunskap om verktyg och maskiner som både köps direkt av konsumenten eller hyrs. Genom att undvika direktannonsering till konsumenter och fokusera på samarbetet med kunder, kan leverantörer i stället finansiera produktutveckling som genererar produkter med mycket goda

² Tellefsen, T *Commitment in business-to-business relationships – The role of organizational and personal needs* (2002)

³ Kapferer, J *The New Strategic Brand Management* (2004)

⁴ Horowitz, D *The price you pay* (2003)

⁵ Horowitz, D *Whose Brand Delivers Customers?* (2003)

egenskaper. Dessa produkter ger i sin tur mindre problem för byggföretagen, vilket leder till lojalitet och etablering av ledande varumärken.⁶

På många håll genomgår inköpsverksamheter förändringar. Detta kan innebära att inköpets betydelse, eller sättet man genomför sina inköp på ökar. Det kan även innebära att betydelsen av företagets relationer med sina leverantörer ökar.⁷ Även om detta har pågått under de senare åren, tror vi att byggbranschen fortfarande är relativt stabil och konservativ.

Anledningarna till att inköpsverksamheten har ökat i betydelse är flera. Det kan vara en följd av specialisering eftersom samhället ständigt utvecklas och det finns ett ökat behov av differentiering. Detta ökar kravet på inköpsfunktionen att vara effektivt. Inköpet spelar även en central roll ur företagets ekonomiska perspektiv. Besparingar inom inköp kan bidra till bättre resultat samtidigt som indirekta kostnader kan elimineras genom att effektivisera inköpsverksamheten.⁸

Många inköpsverksamheter har även börjat förstå vilka fördelar som relationer med leverantörer kan innebära. Områden som kan förbättras är informationsflöde, materialflöde och samarbete inom tekniska frågor. Även inköpsarbetets ökade komplexitet och allt mer internationella inriktning gör att det har allt större betydelse för företagets verksamhet.⁹

1.2 Byggbranschens bakgrund

För att läsaren ska få en ökad förståelse för hur byggbranschen fungerar och vilka faktorer som sedan en tid påverkat den, presenterar vi här branschens bakgrund och vilka prövningar som präglat byggsektorn sedan 1990-talet.

Byggbranschen i Sverige har under lång tid utsatts för kraftiga marknadsmässiga omställningar och sedan 1990-talet har byggbranschen i Sverige förändrats. Från att ha varit en kraftigt subventionerad marknad där varken byggföretagen eller kunden behövt arbeta konstruktivt med sina marknadsmässiga relationer, till att bli en marknad som till större del liknar de övriga privata marknaderna i landet. Denna omställning med kraftigt neddragna skattesubventioner kombinerades med nya former av anställningar där projektanställningar till stor del ersattes med fasta anställningar. Den omvälvande förändringen var påfrestande för byggföretagen som tvingades anpassa sig till en sedvanlig marknadsekonomi. Dessutom uppkom dessa förändringar under en period då Sverige, från att ha haft en stark konjunktur inom byggsektorn, nu befann sig i en djup långkonjunktur där politiska krafter kämpade för att hålla tillbaka inflationen. Detta medförde en turbulent situation som många byggföretag

⁶ Horowitz, D *Whose Brand Delivers Customers?* (2003)

⁷ Gadde, L et al *Professionellt inköp* (1998)

⁸ Ibid

⁹ Ibid

hade svårt att hantera.¹⁰ I nuläget ser framtiden dock ljus ut för byggbranschen. De nyanställer och har ett mycket gott konjunkturläge.¹¹

1.2.1 Byggbranschens arbetssätt

Forskningsrapporter har visat att byggprocessen generellt under början av 2000-talet var mycket fragmenterad och att inblandade parter bara tog ansvar för sin del, vilket medförde att projekts helhetsresultat ofta försumrades. Rapporter visade även att man inom byggföretag ofta talade om ett ”avstånd” mellan administration och produktion, ledning och arbetsplatser, samt tjänstemän och hantverkare.¹² Vi tror att detta tyder på en splittrad organisation som inte har gemensamma värderingar och mål, något som vi anser borde vara en nödvändighet för att vara framgångsrik på en konkurrensutsatt marknad.

Byggföretagen har under de senaste åren börjat anpassa sig till de nya förutsättningar, och företag som bygger med hög kvalitet och arbetar nära kunderna har börjat träda fram. Kundnytta är ett ledord för många inom branschen och ett industriellt tänkande i stället för det fragmenterade har börjat sprida sig. Att förbättra kvaliteten på byggprojekt har varit nödvändigt för att dra ned på kostnaderna. De fel och avvikelser som har kännetecknat byggbranschen har komplexa orsaker. Stor vikt kan dock läggas på brister i projektledning och brist på informationsflöde inom organisationerna.¹³ Även löneformerna kan antas ha en stor inverkan på kvalitetsbristerna. Från att till största delen ha varit baserat på ackord, har löneformerna inom byggbranschen utvecklats till att bli en blandform mellan fast lön och ackord. Att arbeta på ackord, hel- eller delvis, medför att resultatet baseras på produktionsvolym. Det är kostnadskrävande och mer komplicerat att basera en lön på en kombination mellan volym och kvalitet, då det senare är svårare att mäta. Detta medför att kvaliteten blir lidande, då yrkesarbetaren naturligt nog fokuserar på volym och sin egen, ökade, ersättning.¹⁴ Detta tror vi medför att ledningen för byggprojekt skickar signaler till sina medarbetare att volym går före kvalitet, vilket i sin tur medför en mer egoistisk syn på yrkesarbetarens egna bidrag till projektet. Vi tror även att detta i sin tur minskar lusten att göra ett övergripande bra arbete med fokus på både volym, kvalitet och det egna bidraget till hela projektets framgång.

¹⁰ Andersson, W et al Byggkommissionens delrapport *Mer företag – mindre bransch* (2002)

¹¹ Konjunkturinstitutet www.konj.se (2006-03-29)

¹² Andersson, W et al Byggkommissionens delrapport *Mer företag – mindre bransch* (2002)

¹³ Andersson, W et al Byggkommissionens rapport *Utmaningar för nytänkare* (2003)

¹⁴ Ibid

1.2.2 Utveckling inom byggbranschen

Från att ha varit en bransch som kännetecknats av projekttänkande där varje bygge har varit unikt, har byggbranschen börjat utvecklas mot mer industriell produktion. Det beror till stor del på krav på kostnadsbesparingar för att klara konkurrensen. Detta påverkar även relationerna till underentreprenörer och leverantörer. Mera kraft läggs nu vid att upprätthålla väl fungerande relationer med företagens olika partners och material handlas till större del direkt från fabrikanterna i stället för genom underentreprenörer. Produktionsprocessen blir på detta sätt mer och mer standardiserad. Då det tidigare varit många inblandade parter i produktionen, har byggföretag inte vågat lämna några långa garantier på sina arbeten. Det beror på den komplexa situationen med underleverantörer och materialleverantörer, där juridiska klausuler och komplicerade åtaganden har lett till en osäkerhet i de bakre leden i byggprocessen. Kraven på längre garantitider bidrar dock till att dessa komplicerade förhållanden håller på att förändras mot mera moderniserade och funktionella kontraktsförhållanden.¹⁵ Detta kan vi anta till stor del påverkar inköpsprocesserna inom byggföretagen, då mer fokus läggs vid effektivt samarbete med leverantörer. Även idag präglas byggbranschen av korta garantitider, dock arbetar starka krafter för en förändring¹⁶.

Sammanfattningsvis kan vi se att förutsättningarna för byggbranschen sedan mer än ett decennium tillbaka präglats av turbulens och förändring. Vi har valt att avgränsa vårt arbete till att undersöka den industriella byggmarknaden då vi tror att branschen fortfarande är relativt konservativ och stabil, trots förändrade förutsättningar. Hur ser då inköpsrutinerna ut idag inom några av de svenska byggföretagen? Det är en fråga vi ämnar besvara med fokus på hur stor betydelse varumärke har vid val av leverantörer. Är det så att varumärkets värde spelar en mindre roll eftersom byggföretagen i högre grad ser till de praktiska aspekterna såsom pris och kvalitet? Eller kan det vara så att leverantörens varumärke spelar större roll nu, då varumärken i vissa fall redan signalerar kvalitet och kundfokusering och därmed får ett försprång vid förhandlingar? Vi anser att byggbranschen har en intressant och omvälvande bakgrund och en framtid som ser ljus ut. Vi vill bidra till ett svar på dessa frågor genom den urvalsgrupp som vi ämnar undersöka.

1.3 Skillnader mellan den professionella inköparen och konsumenten

Eftersom en stor del av forskning och litteratur fokuserar på konsumenten är det viktigt att förstå vad som skiljer konsumenten och den professionella inköparen åt. Vi önskar därför ge läsaren en inblick i dessa skillnader.

¹⁵ Andersson, W et al Bygghälsöversynens rapport *Utmaningar för nytänkare* (2003)

¹⁶ Rådet för Byggekvalitet www.bqr.se (2006-03-27)

Faktorer som kan karaktärisera det industriella inköpet är följande:¹⁷

- *Professionella inköp:* Oftast är professionella inköpare involverade i inköp, beslutsfattande och inköpsaktiviteter. Beroende på deras utbildning, erfarenhet och ansvarsområden, är de ofta diskussionspartners för säljarna.
- *Härledd efterfrågan:* De flesta företag säljer till andra företag. Få tillverkande företag levererar direkt till den slutlige användaren. Därför måste den industriella marknaden ofta ta hänsyn till förändringar som sker på användarens marknad.
- *Oelastisk, fluktuerande efterfrågan:* Priselasticiteten på industriella marknader är ofta lägre än hos konsumentmarknader, eftersom beslut sker på en mer komplex nivå.
- *Geografisk koncentration:* Många industriella marknader är koncentrerade till ett visst område, till skillnad mot konsumentmarknader som kan vara geografiskt spridda.
- *Stora kvantiteter och stora belopp:* Transaktioner inom business-to-business involverar ofta stora kvantiteter av produkter och tjänster, och därmed även höga belopp.
- *Begränsat antal kunder:* Både inköpare och kunder är få till antalet jämfört med konsumentmarknaden.

Dessa faktorer och ytterligare områden förtydligas i tabellen nedan:

¹⁷ van Weele, A *Purchasing & Supply Chain Management* (2005)

| Område | Industriell marknad | Konsumentmarknad |
|------------------------------------|---|---|
| <i>Inköpets mål</i> | Möjliggöra produktion | Personliga behov |
| <i>Inköpsmotiv</i> | Främst rationella | Även emotionella |
| <i>Beslutsfattande</i> | Många personer involverade, mycket diskussion | Ofta impulsivt, utan att fråga andra |
| <i>Kännetecken</i> | Förhandlingar, intensiv interaktion | Ofta utan förhandlingar, lite interaktion |
| <i>Produkt och marknadskunskap</i> | Stor | Begränsad |
| <i>Orderstorlek</i> | Ofta stor | Ofta liten |
| <i>Efterfrågan</i> | Kan fluktuera starkt | Relativt stabilt |
| <i>Priselasticitet</i> | Relativt oelastisk | Relativt elastisk |
| <i>Antal kunder</i> | Ofta begränsat | Mycket stort |
| <i>Spridning av kunder</i> | Ibland geografisk koncentration | Stor geografisk spridning |

Figur 1: De största skillnaderna mellan den industriella marknaden och konsumentmarknaden.¹⁸

Några anledningar till att företag ökar användandet av industriella varumärken är:¹⁹

- Företagen har en önskan om att differentiera sin produkt och ge produkten högre status.
- Man har ett behov av att presentera sin produkt på ett tydligare sätt genom att förklara exempelvis teknologi.
- Det finns en viss mognad hos slutkonsumenten, vars användande och erfarenhet ständigt ökar.
- Internationaliseringen innebär att man vill bygga en global image.

Det finns exempel på varför det blir allt viktigare för företag att skapa sig ett känt varumärke. Dessa är Tetra Pak, Lycra och Intel som alla marknadsför sig mot slutkonsumenten trots att det inte är den som i första hand kommer att köpa produkten. Dessa starka varumärken kan innebära en indirekt fördel för de företag som använder dessa som komponenter i sina produkter.²⁰

¹⁸ van Weele, A *Purchasing & Supply Chain Management* (2005)

¹⁹ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

²⁰ Ibid

Något vi även vill beakta i vår undersökning är det faktum att även inom den industriella marknaden är det människor som tar beslut om inköp. Vi tror att även om dessa personer förvisso har organisationens krav och behov i ryggen vid beslutsfattandet, har de även privata värderingar och en unik bakgrund som vi antar i allra högsta grad kan påverka de beslut som tas. Dessa kan exempelvis vara personliga erfarenheter och utbildningsnivå.

1.4 Problemdiskussion

Avsaknaden av litteratur och forskning om varumärkets betydelse i industriella sammanhang har gjort att vi tycker att det är både intressant och aktuellt att undersöka området närmare. Konsumenters köpbeteende är redan undersökt och kartlagt i stor utsträckning men hur fungerar och tänker en inköpare? Konsumenter och professionella inköpare är båda individer med personliga behov men eftersom kontexten för dessa två parter skiljer sig åt så vill vi ta reda på vilka faktorer som påverkar inköparen. Dessa faktorer är säkerligen olika beroende på bransch och person, vilket gör temat komplext.

De frågor som vi ämnar besvara med denna uppsats är följande:

- I vilken utsträckning har varumärket betydelse för industriellt inköp?
- Vilka faktorer påverkar inköparen och hur rationell är han eller hon?
- Vad grundar inköparen sina inköpsbeslut på?

1.5 Syfte

Då vi har funnit att en stor del av tidigare forskning kring varumärken fokuserar på konsumentmarknaden vill vi närmare undersöka varumärkets betydelse i en industriell kontext.

1.6 Begreppsdefinitioner

Inköpare

De av våra respondenter som arbetar med inköp, även om deras beteckning kan vara exempelvis platschef.

Industriellt inköp

Det inköp som ett företag gör. Detta utförs ofta av personer som är anställda och ansvariga för denna typ av verksamhet.

Kund

Kunden vi beskriver i uppsatsen är den part som leverantören säljer till, främst ett annat företag.

Konsument

Den som konsumerar en vara eller en tjänst.²¹ Vi anser att det inom ramen för uppsatsen främst handlar om privatpersoner och slutanvändaren av en produkt.

Nätverk

En struktur med enheter som är kopplade till varandra genom relationer som bildar ett nät.²²

Varumärke

Varumärket är en typ av immateriell egendom. Det är ofta skyddat genom ett varumärkesskydd eller helt enkelt genom att varumärket är känt av allmänheten. Ett varumärke kan bestå av ett ord, en logotyp eller ett koncept som är unikt. Varumärken som är väl kända kan vara en mycket stor ekonomisk tillgång för ägaren.²³

Yrkesarbetare

De som inom byggföretagen arbetar som byggarbetare och använder de produkter för vilkas inköp uppsatsen baseras på.

1.7 Disposition

Kapitel 1 Inledning

I inledningskapitlet presenterar vi bakgrunden till temat, vårt val att undersöka byggbranschen samt byggbranschens bakgrund, arbetssätt och förutsättningar. Vidare erbjöds läsaren förtydligande av skillnaderna mellan den professionella inköparen och konsumenten. Därefter presenteras problemdiskussion och syfte. Kapitlet avslutades med begreppsdefinitioner samt denna disposition för att förbereda läsaren på uppsatsens fortsatta upplägg.

²¹ www.wikipedia.org (2006-05-03)

²² Ibid

²³ Ibid

Kapitel 2 Teoretiska utgångspunkter

I kapitlet presenteras de teorier som ligger till grund för uppsatsen. Det är med hjälp av dessa teorier som vi har ökat vår kunskap inom ämnet och genomfört den analys som följer i kapitel fyra. Teorierna presenteras utifrån tre huvudområden: nätverk och relationer, inköpsteori samt varumärkesteori. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell över dessa tre huvudområden.

Kapitel 3 Metod

Kapitlet är uppdelat i två delar. Först framställs vårt tillvägagångssätt, från den första idén till analys av det empiriska materialet. Därefter reflekterar vi över våra metodval samt de styrkor och svagheter som dessa medför.

Kapitel 4 Empiri och analys

I detta kapitel framställer vi vad som framkommit under intervjuerna med vår teoretiska referensram som utgångspunkt. I samband med varje teori presenteras vår analys av det empiriska materialet.

Kapitel 5 Slutsats

I denna sista del av uppsatsen presenterar vi våra slutsatser som grundar sig på våra teoretiska utgångspunkter samt analysen av vårt empiriska material. Slutsatserna behandlar de områden som har framställts i vår problemdiskussion samt uppfyller uppsatsens syfte.

Kapitel 6 Källförteckning

Bilaga 1 Intervjuhandledning

2. Teoretiska utgångspunkter

I följande kapitel presenteras de teorier som ligger till grund för arbetet. Det är med hjälp av dessa teorier som vi har ökat vår kunskap inom ämnet och genomfört den analys som följer i nästa kapitel. Teorierna presenteras utifrån tre huvudområden: nätverk och relationer, inköpsteori samt varumärkesteorier. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell över dessa tre huvudområden.

I processen att finna lämpliga teorier om varumärken fann vi att en stor del av litteraturen fokuserar på konsumenter. Detta gjorde att vi försökte söka alternativa källor som exempelvis utländska artiklar men samtidigt tog hänsyn till den mängd forskning som finns om konsumentmarknaden. Vi valde därför ut teorier från Kotler et al, Salomon et al, de Pelsmacker et al och Kapferer, och applicerade dessa på den industriella miljön. Tack vare tillgången till Philippe Malavals *Strategy and Management of Industrial Brands* har vi även kunnat använda teorier som renodlat fokuserar på industriella varumärken. De teorier vi har valt ut inom området inköpsteori stammar främst från van Weele och Håkansson. Van Weeles teorier fann vi användbara då dessa gav en övergripande men ändå detaljerad bild över inköpsverksamheten. Håkanssons teorier gav oss möjligheten att se inköpsverksamheten ur ett relationsbaserat perspektiv då han även samarbetar med ett flertal andra författare, exempelvis Gadde och Ford, vars fokus är relationer. Dessa författare har tillsammans bidragit till våra teoretiska utgångspunkter.

2.1 Nätverk och relationer

Följande teorier syftar till att ge läsaren en förståelse för hur man kan se på ett företags situation på marknaden. Vi vill genom teorierna skapa en bild av hur nätverk och relationer hela tiden påverkar företags agerande.

Relationerna med leverantörerna är mycket viktiga för ett företag eftersom en stor del av företagets verksamhets gång går via dem och inköp ofta innebär stora investeringar. Leverantörerna spelar även en viktig roll ur teknisk och innovativ synvinkel. Även förtroende kan spela en central roll då kunden gärna ska känna att han eller hon kan lita på leverantören. Uppstår fel inom exempelvis det tekniska området kan detta innebära stora kostnader för kunden. Leverantören måste på samma sätt känna förtroende för kunden då leverantören kanske utvecklar tekniska och kostsamma lösningar för kunden. Förtroende kan inte byggas upp enkelt och snabbt utan växer fram under en längre period. Parterna lär sig successivt att lita på

varandra. Man kan påskynda denna process genom att anställa personer som redan finns inom det nätverk som företaget har.²⁴

2.1.1 Nätverk

I stället för att se företaget som en enskild isolerad del på marknaden, ser nätverksteorierna företaget som en del i ett komplicerat nät av relationer. Det kan vara relationer till kunder, leverantörer, andra privata eller offentliga företag och så vidare. Företaget måste bidra till nätverkets totala resurser genom att själv inneha resurser som ger en viss balans till nätverket. Beroende på relationernas karaktär och syften har de olika typer av bindningar. Exempel på bindningar presenteras nedan.²⁵

Tekniska bindningar

Dessa bindningar uppstår när företag anpassar sig till varandra ur ett tekniskt avseende. Det kan vara att anpassa produktionen till en viss typ av leverantörs produkter.

Tidsmässiga bindningar

Här anpassar sig företag inom en produktionskedja till varandras tidsscheman. Det skapar ett starkt band då alla är beroende av att leveranstider hålls och kostnaden för lagerhållning minimeras.

Kunskapsmässiga bindningar

En relation kan även uppstå genom att företag under samarbetets gång får kunskap om varandras sätt att till exempel hantera behov, problem eller möjligheter. Det gör att man i relationen kan använda varandras styrkor och bindningen kan därmed även påverka företagen i vilken inriktning företagen utvecklas.

Sociala bindningar

Då nära samarbete vanligtvis sker genom personliga kontakter skapas sociala bindningar. Här spelar ett ömsesidigt förtroende stor roll, även om juridiska avtal ofta lägger grunden för relationen. Den här processen tar vanligtvis tid genom att ju mer samarbetspartnern testas, desto starkare blir tilliten.

Ekonomiska och juridiska bindningar

Dessa typer av bindningar kan ske i en mängd olika former. Det kan vara till exempel ägarinflytande, inflytande på grund av finansieringssituationen eller juridiska bindningar som till exempel försäkringar.

²⁴ Gadde, L et al *Professionellt inköp* (1998)

²⁵ Hammarkvist, K et al *Marknadsföring för konkurrenskraft* (1982)

Det är lätt att anta att ett företag med starka bindningar i sina relationer blir oföränderliga. Det menar till exempel Ford et al i boken *Managing Business Relationships* där de diskuterar paradoxen med att nätverket är en förutsättning för företagets överlevnad, men samtidigt en bur som hindrar utveckling utanför denna.²⁶ Dock menar Hammarkvist et al att starka relationer är en förutsättning för att förändringar ska kunna ske. Relationerna ger närhet, tillgång till information, underlättar planering inför framtiden etc. Relationerna skapar även ett utvecklingstryck. När en kund känner en leverantör väl kan de utnyttja detta genom att pressa deras prestation till det yttersta, något som främjar utveckling och förbättring.²⁷

Företagsnätverk kan vara olika hårt strukturerade. Hårt strukturerade bindningar kan fortfarande ge utrymme för förändringar enligt resonemanget ovan men då sker förändringarna inom relationerna för att bevara strukturen. Löst strukturerade nät omfattar företag där de olika rollerna och positionerna är något oklara. Bindningarna är svagare, vilket medför ökad sannolikhet att strukturen kan förändras. Det finns även en rad mellanformer där struktureringsgraden varierar.²⁸

2.1.2 Relationen som ett verktyg

Ett av inköparens behov är att reducera osäkerhet. Detta sker genom att samla stora mängder information, vilket till stor del sker genom leverantören. Leverantören kan styra och använda informationen till att förhandla och på så sätt indirekt styra inköparen. Detta gör att inköparen inte kan vara säker på att han eller hon har all information och därför kan känna en osäkerhet. Ett sätt att undvika detta är att samla information från flera kontaktpersoner hos en och samma leverantör. Det bör vara troligt att inköparen skapar en starkare relation med en leverantör som tillhandahåller mycket information, där inköparen därmed inte upplever denna osäkerhet.²⁹

Kundens osäkerhet

En relation kan användas för att påverka andra inom nätverket. Osäkerheter och förmågor bildar relationens karaktär. Kundens osäkerheter kan bestå av följande:³⁰

Osäkerhet inför behovet

Kunden kan ha en osäkerhet i fråga om vad företaget exakt behöver. Det kan vara fråga om komplicerade tekniska behov som är svåra att specificera. Vid denna typ av osäkerhet är det troligt att kunden värderar leverantörer med starka varumärken högt, för att minska sin egen upplevda risk.

²⁶ Ford, D et al *Managing Business Relationships* (2006)

²⁷ Hammarkvist, K et al *Marknadsföring för konkurrenskraft* (1982)

²⁸ Ibid

²⁹ Tellefsen, T *Commitment in business-to-business relationships – The role of organizational and personal needs* (2002)

³⁰ Ford, D et al *Managing Business Relationships* (2006)

Osäkerhet på marknaden

Kunden kan även uppleva en osäkerhet gällande vilket utbud som finns på marknaden och vad som karaktäriserar detta utbud. Det kan finnas flera olika möjligheter för kunden att tillgodose sitt behov. Leverantörernas marknad kan även vara föränderlig och rörlig, vilket ytterligare kan öka kundens osäkerhet.

Osäkerhet inför transaktion

Denna osäkerhet grundas i att inte veta hurvida man kan lita på att leverantören levererar det man tror att man har köpt, eller att leveransen inte utförs på ett tillfredsställande sätt. För att reducera denna typ av osäkerhet tenderar kunden att arbeta nära leverantören för att få en inblick i hur väl dennes processer fungerar.

Leverantörens taktik att påverka

Leverantören kan använda sig av två olika strategier för att påverka kundens osäkerhetsfaktorer. För det första genom att på olika sätt manipulera osäkerheten. Till exempel kan leverantören kommunicera till kunden att vissa lösningar är mer komplicerade än vad kunden tror. Leverantören kan även göra kunden tryggare genom att till exempel kommunicera att riskerna med en viss leverans är låga på grund av leverantörens starka distributionskanaler. Var och en av osäkerhetsfaktorerna går således att påverka. För det andra kan leverantören visa sina förmågor inom relationen. När en kund har hög osäkerhet inför behov och marknad kan leverantören använda sig av att vara ”problemlösaren”, genom att presentera lösningar på dessa osäkerheter och utnyttja dem till sin fördel. Vid hög osäkerhet inför transaktionen kan leverantören presentera en lösning på kundens problem snabbt, enkelt och till överenskommet pris, och därmed få den önskade ordern.³¹

Inköparen bör vara effektiv i sitt sätt att arbeta. Detta kan underlättas genom att leverantören är effektiv och att leverantören med sin expertis kan hjälpa inköparen med problem som uppstår. Det kan därför vara vanligt att inköparen skapar starkare relationer med leverantörer som interagerar och hjälper till med att lösa problem.³²

2.2 Inköpsteori

Teorierna som presenteras nedan gällande inköp syftar till att ge läsaren en djupare förståelse i inköpsprocessen och vilka faktorer som på olika sätt påverkar inköparen. Vi har valt teorier som vi anser har en relevant koppling till vår problemställning.

³¹ Ford, D et al *Managing Business Relationships* (2006)

³² Tellefsen, T *Commitment in business-to-business relationships – The role of organizational and personal needs* (2002)

2.2.1 Varumärkets betydelse i inköpsprocessens olika steg

Inköpsprocessen kan bestå av olika steg beroende på teoretisk referensram. Vi anser att inköpsprocessen utgör en viktig bas i uppsatsen då vi väljer att undersöka de faktorer som påverkar inköp och de personer som gör inköpen. Robinson et al's modell, presenterad av Malaval, fann vi vara passande då den tar hänsyn till varumärkets betydelse i de olika stegen:³³

1. *Igenkännande av behov*: I denna fas får inköparen information om olika behov, vanligtvis från olika avdelningar inom organisationen, till exempel produktions- och/eller marknadsföringsavdelningen. I vissa fall kommer informationen om behov även från leverantören. Det är viktigt att informationsflödet fungerar friktionsfritt. Redan i detta skede i inköpsprocessen kan varumärket påverka inköpet och det är viktigt att leverantören presenterar varumärket tidigt i processen för att behållas som potentiell leverantör.
2. *Bestämna vilka variabler som är relevanta och kvantitet som ska köpas in*: Här kan varumärket vara avgörande om inköparen inte har mycket kunskap om den produkt som ska köpas in.
3. *Detaljerad beskrivning av relevanta variabler och kvantiteter*: Detta steg innebär att inköparen definierar exempelvis tekniska variabler som produkten ska uppfylla, men även logistik och service. Här kan inköparen referera till bekanta varumärken för att få leverantören att förstå vad inköparen behöver.
4. *Sökande och kvalificering av potentiella leverantörer*: Inköparen bör inte vända sig till redan existerande leverantörer utan leta efter nya möjligheter. Detta kan vara leverantörer som använder sig av alternativa teknologier. Ett starkt varumärke gör det lättare för inköparen att finna leverantören.
5. *Ackvisition och analys av förslag*: Här bör en lista upprättas över vilka kriterier som bör analyseras. Denna fas är relativt rationell men kan innehålla icke-rationella inslag där varumärket spelar en roll, som till exempel en leverantörs eller varumärkes rykte.
6. *Utvärdering av förslag och urval av leverantörer*: Med hjälp av de övriga avdelningarna inom organisationen bestäms vilka kriterier som är viktigast. Man upprättar en lista över vilka leverantörer man kan tänkas använda sig av och dessa har då möjlighet att lämna en offert.

³³ Robinson et al *Industrial Buying and Creative Marketing* (1967)

7. *Välja orderrutin*: Denna fas påverkas främst av produktionsavdelningens krav. Man bör även ta hänsyn till leverantörens organisation, om denna exempelvis har en lokal distributör i närheten. Här spelar varumärket en mindre roll. Det är viktigare vilken service som leverantören erbjuder.
8. *Feedback på prestationsutvärdering*: Detta steg i processen avslutas först när produkten har erhållits och är kontrollerad av den avdelning som ska använda den. För att utvärderingen ska bli korrekt genomförd krävs ett bra informationsflöde genom organisationen.

Man kan se varumärkets betydelse i denna process ur två perspektiv:³⁴

- *Informera* inköpare om leverantören och dess produkter. Varumärket bör finnas i inköparens medvetande i ett tidigt skede i inköpsprocessen (se figur nedan).
- *Påverka* inköparens beslut genom kraften hos leverantörens image. Varumärket spelar en central roll om inköparen inte tidigare har samarbetat med leverantören.

Fas 1: Igenkännande av behov

Fas 2: Bestämma vilka variabler som är relevanta och kvantitet som ska köpas in

Fas 3: Detaljerad beskrivning av relevanta variabler och kvantiteter

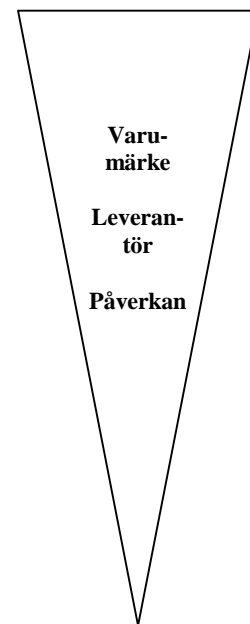
Fas 4: Sökande och kvalificering av potentiella leverantörer

Fas 5: Ackvisition och analys av förslag

Fas 6: Utvärdering av förslag och urval av leverantörer

Fas 7: Välja order-rutin

Fas 8: Feedback på prestationsutvärdering



Figur 2: Robinson et al's modell över den potentielle leverantörens varumärkes påverkan på inköpsprocessen och inköparens beslutsfattande. Presenterad av Malaval.³⁵

³⁴ Robinson et al *Industrial Buying and Creative Marketing* (1967)

³⁵ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

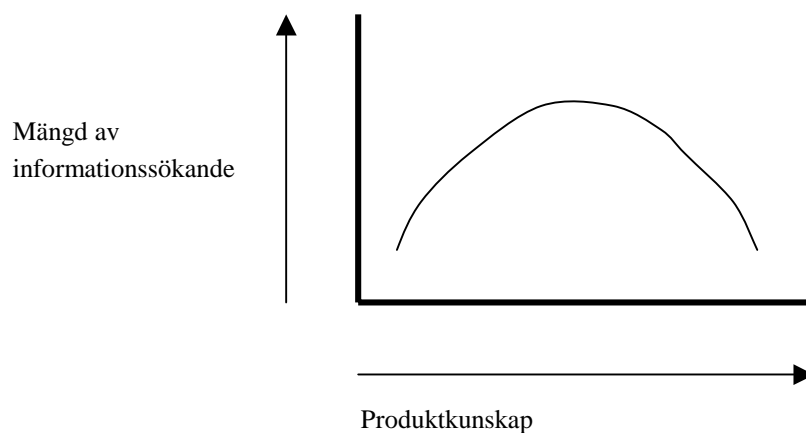
Inköpet kan ske på tre olika sätt:³⁶

1. Vid inköp av en *ny produkt* spelar varumärket en central roll och kan ha stor betydelse. Denna produkt har inköparen inte köpt tidigare.
2. Vid *modifierat återköp* köper inköparen in en produkt som tidigare funnits i sortimentet men som nu är förbättrad. Varumärkets betydelse är mindre än vid inköp av helt obekanta produkter.
3. Vid det *direkta återköpet* köps samma produkter in som man tidigare har köpt. Varumärkets betydelse är minimal.

2.2.2 Sökande av information innan ett inköpsbeslut

När det gäller sökandet efter information bland konsumenter är det vanligare att kvinnor söker efter mer information än män innan ett köpbeslut tas. Yngre och välutbildade personer söker även dessa i större utsträckning efter information innan de gör sina inköp.³⁷ Vi anser att det är viktigt att ta hänsyn till inköparens informationssökande då ett aktivt sökande borde leda till ökad kunskap om vad marknaden erbjuder samt en ökad benägenhet att prova nya varumärken.

Informationssökandet är störst bland inköpare som har medelkunskaper om produkten:



Figur 3: Relationen mellan mängden informationssökande och produktkunskaper³⁸

Typen av informationssökande kan variera. Experter som har en känsla av vad som är relevant använder sig av så kallat *selective search*. Det innebär att deras sökande är mer fokuserat och effektivt. Personer som är nya inom ett område och har begränsade kunskaper tenderar att lita

³⁶ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

³⁷ Salomon, M et al (2002) *Consumer Behaviour – A European Perspective* (2002)

³⁸ Ibid

mer på andras åsikter och vara mer känsliga för icke-funktionella attribut såsom varumärke och pris.³⁹

Vi tror att det kan finnas en möjlighet att erfarna inköpare med mycket produktkunskap inte anser sig behöva söka efter information i samma utsträckning som någon med begränsade kunskaper. Vi hoppas kunna belysa om detta stämmer överens med våra respondenter, och även huruvida produktkunskap påverkar inköparens val av varumärke.

2.2.3 Inköparen och personer som påverkar inköpet

Även om många faktorer gällande byggande av varumärken är desamma för konsumentmarknaden och den industriella marknaden, är det vissa faktorer som skiljer dem åt. De potentiella kunderna är betydligt färre på den industriella marknaden jämfört med konsumentmarknaden, något som indikerar att relationen mellan köpare och säljare blir närmare och intensivare. Köp inom den industriella marknaden är ofta av betydligt större vikt och medför en större risk för kunden. Inköparen anses även vara mer rationell i sina val, då han eller hon förfogar över en större kunskap eller har tillgång till kunskap om teknik, funktionalitet etc. Detta medför även en ökad möjlighet för en tillverkare att skaffa sig mer lojala kunder, då ett byte av leverantör kan upplevas som mer riskfyllt.⁴⁰

En annan mycket stor skillnad mellan inköpare på den industriella marknaden och konsumentmarknaden är den grupp av människor som är med och påverkar beslut om inköp. Vi väljer att fokusera på dessa personer eftersom de är en del av de faktorer som kan influera inköparen och dennes sätt att agera. Ett begrepp för denna grupp är DMU, *Decision Making Unit*. En inköpare på ett företag eller en organisation är ofta kraftigt påverkad av de krav och önskemål som den övriga organisationen har. Det kan vara tekniska krav från produktionsavdelningen, priskrav från ledningen eller kvalitetskrav som företagskulturen står bakom, uttalat eller i det tysta. Beroende på vilken typ av köp en situation kräver, är olika nivåer inom organisationen ofta inblandad. Initialt i köpprocessen kan exempelvis tekniker ha en större påverkan på vilka leverantörer eller produkter som eftersöks. Under inköpsprocessens senare fas där utvärdering och val av leverantör ska ske, är troligen ledningen involverad till större del. Hela denna grupp av människor som på ett eller annat sätt påverkar inköpet eller inköpsprocessen ingår i DMU.⁴¹ De olika källorna till information för inköparen kan ses i figuren nedan.

³⁹ Salomon, M et al (2002) *Consumer Behaviour – A European Perspective* (2002)

⁴⁰ De Pelsmacker, P et al *Marketing Communications – a European Perspective* (2004)

⁴¹ Ibid

| | Personlig information | Opersonlig information |
|-------------------------|--|---|
| Kommersiell | Försäljningspersonal Telemarketing Interaktiva webbsidor E-mail | Reklam Direkta utskick Kataloger, broschyrer Webbsidor för information |
| Icke-kommersiell | Ledningen Externa konsulter Kollegor Inköpsavdelningen | Nyhetskällor Statistik |

Figur 4: Källor till information under inköpsprocessen⁴²

En snarlik framställning av DMU är det så kallade inköpscentret. Det består, precis som DMU, av olika grupper som påverkar och informerar inköparen under beslutsprocessens gång. I olika faser i inköpsprocessen är olika grupper aktiva för att påverka inköparen. Inköpscentret är den grupp av personer som formellt och informellt tar inköpsrelaterade beslut.⁴³ Anledningen till att vi har valt att betrakta både DMU och inköpscentret är att DMU tar upp den interna påverkan inom organisationen som en inköpare kan utsättas för. Inköpscentret har ett vidare perspektiv och går in i detalj på externa och interna parter som påverkar.

Medlemmar i inköpscentret kan vara följande:⁴⁴

Beslutsfattarna

De personer som tar det slutliga beslutet, framför allt när de övriga medlemmarna inte kan komma fram till ett beslut. Varumärket måste därför "förföra" och tilltala dessa beslutsfattare.

Inköparna

Inköparens roll kan variera beroende på om det rör sig om ett rutininköp eller ett beslut som involverar inköpscentrets övriga medlemmar. Inköparens uppgift inom inköpscentret är att leta efter olika lösningar som finns på marknaden. Inom inköpscentret bör inköparna vara varumärkets främsta målgrupp.

Påverkarna

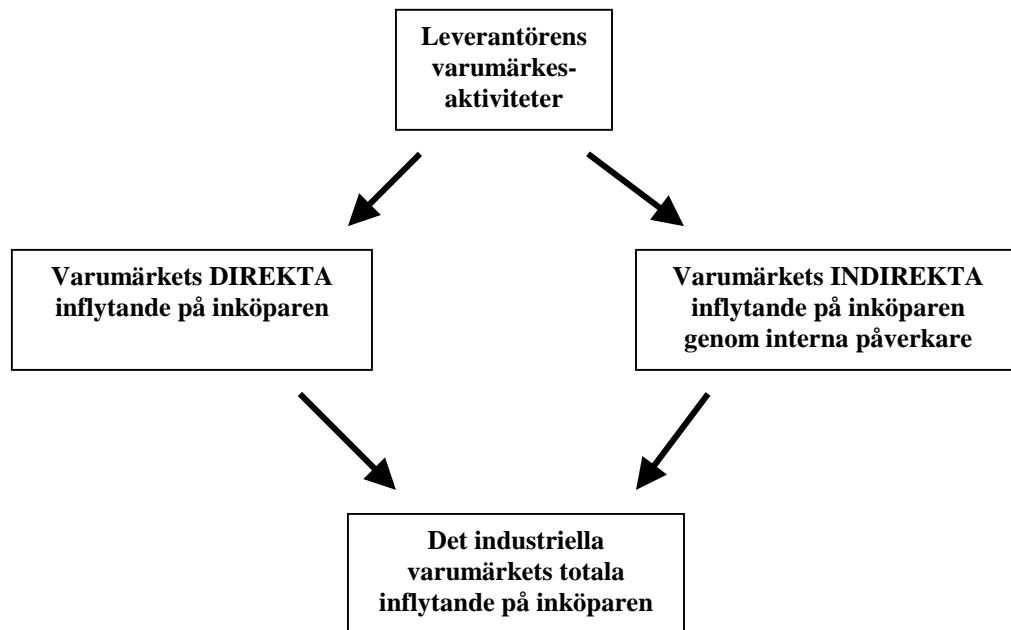
Till dessa hör alla som inte är beslutsfattare eller inköpare och som direkt eller indirekt deltar i inköpsbeslutet. Vilka dessa är varierar beroende på typ av företag och vilken företagskultur som företaget har. Ofta är det personer som arbetar på andra avdelningar inom organisationen. Det kan även vara journalister eller specialister från närliggande verksamhetsområden. Varumärket måste se både de interna och externa personerna som budbärare. Leverantörer

⁴² De Pelsmacker, P et al *Marketing Communications – a European Perspective* (2004)

⁴³ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

⁴⁴ Ibid

anpassar därför den information som de önskar framföra i samband med sitt varumärke, för att i förlängningen bli rekommenderad av de så kallade påverkarna. Detta förtydligas i följande modell:



Figur 5: Nedbrytning av det industriella varumärkets inflytande på den professionella inköparen⁴⁵

Användaren

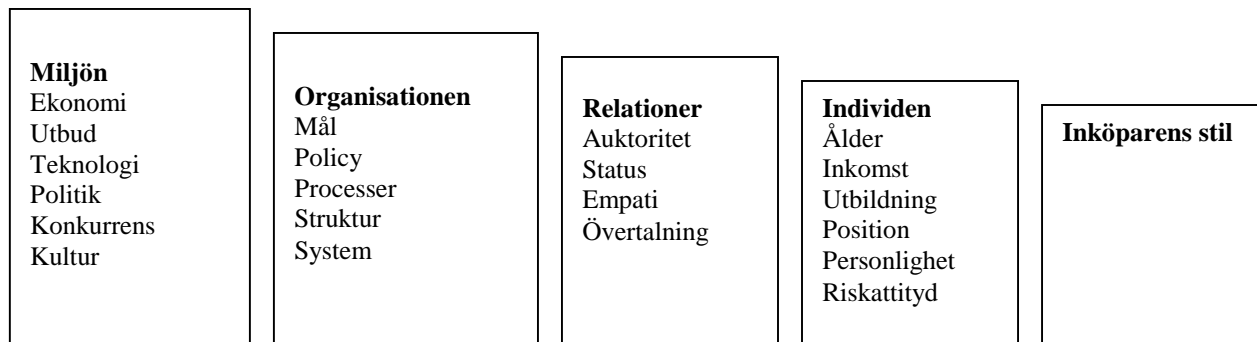
Användarens betydelse varierar beroende på bransch och företagskultur. Det kan vara viktigt att lyssna på användarens åsikt.

2.2.4 Faktorer som påverkar inköparen

Industriella inköpare är utsatta för många olika typer av påverkan inför ett inköpsbeslut. Det är lätt att anta att dessa enbart handlar om rationella beslut grundade på faktorer som pris- och kvalitetsmedvetenhet, leveransvillkor, kompletterande erbjudande och så vidare. Men det är viktigt att komma ihåg att även den industriella inköparen är en människa med känslor och preferenser som kan ha sociala eller psykologiska orsaker. De olika faktorer som påverkar en industriell inköpare illustreras i figuren nedan.⁴⁶

⁴⁵ En omarbetad version av modell hämtad ur Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

⁴⁶ Kotler P et al *Marketing – An Introduction* (2003)



Figur 6: Betydande faktorer som påverkar den industriella inköparens beteende⁴⁷

Denna modell är generell i sin utformning och vi kan anta att vissa faktorer är mer eller mindre viktiga beroende på typ av företag och bransch. Vi anser att modellen är viktig även om vi inte kommer att gå in närmare i detalj på alla områden i vårt analysarbete. Modellen ger dock läsaren en överblick över relevanta faktorer som påverkar inköparen och hans eller hennes arbete.

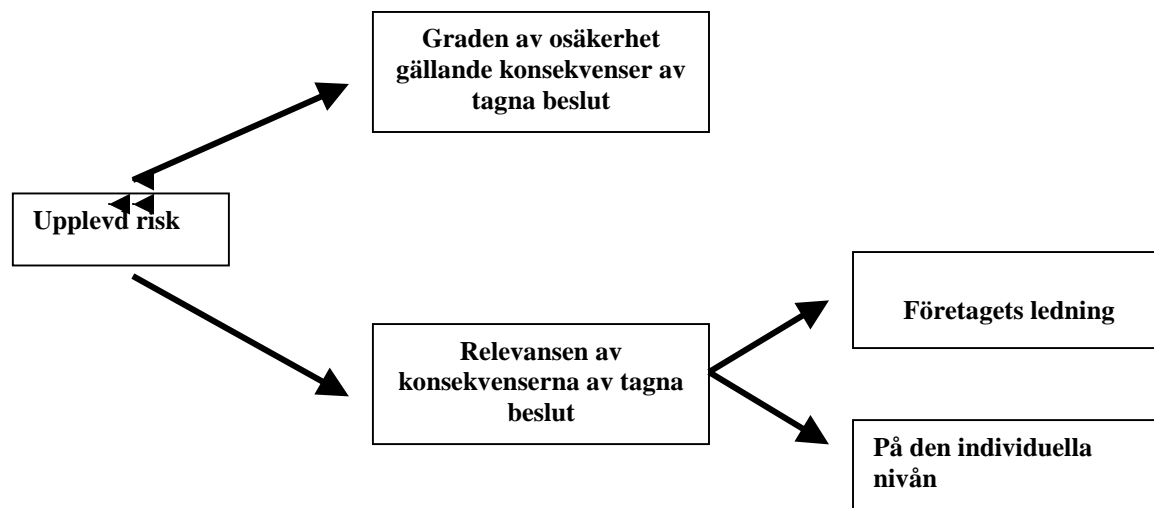
2.2.5 Inköparens påverkan av risk och osäkerhet

Riskbenägenheten påverkas av individens karaktär. Korrelerat till detta är faktorer som ålder, tidigare erfarenhet, attityd till innovationer och utbildningsnivå. Personer med hög utbildning och kompetens är mer benägna att agera innovativt. Dessa personer är ofta aktivt involverade i inköpscentret och söker i större utsträckning efter information. Sökandet av information är kopplat till en tendens att omforma innehållet till att förstärka intryck och tidigare erfarenhet, även kallat perception.⁴⁸ Detta leder till en interaktion mellan individens beteende och perception. Sökandet efter information kan därför minska belastningen.⁴⁹ Detta sökande efter information förklaras av den upplevda risken. Modellen nedan förklarar detta närmare:

⁴⁷ Kotler, P et al *Marketing – An Introduction* (2003)

⁴⁸ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

⁴⁹ Ibid



Figur 7: Huvudkomponenter inom upplevd risk när det gäller industriellt inköp⁵⁰

Den upplevda risken är både den risk som inköparen själv utsätts för, samt den som företaget utsätts för. Exempel på dessa olika risker är:⁵¹

Inköparens risk

Detta kan vara risken att få kritik från övriga medlemmar inom inköpscentret. Det kan även vara ett missnöje som löper hela vägen till det slutliga valet, till exempel om man inte lyckats finna samma innovativa lösning som konkurrenten. Risken kan därmed både vara funktionell och psykologisk. Här kan varumärket spela en central roll och val av varumärke kan få inköparen att känna sig säkrare, innan och efter inköpet.⁵² Varumärket bidrar till att reducera risken för inköparen men spelar endast en roll om inköparen verkligen upplever en risk. Skulle risken upphöra, upphör även varumärkets fördel.⁵³

Företagets risk

Dessa risker är relaterade till exempelvis beroendet av en viss leverantör och svängningarna på valutamarknaden. Företagets risk kan delas upp i tre kategorier:

- *Risk som är relaterad till transaktionens karaktär.* Denna kategori inkluderar tekniska risker samt risker relaterade till tillgången och leveransen av den inköpta produkten.
- *Risk som är relaterad till förhållandet mellan leverantör och kund.* Denna kategori inkluderar relationen mellan leverantör och kund. Denna relation påverkar framtida beteende.

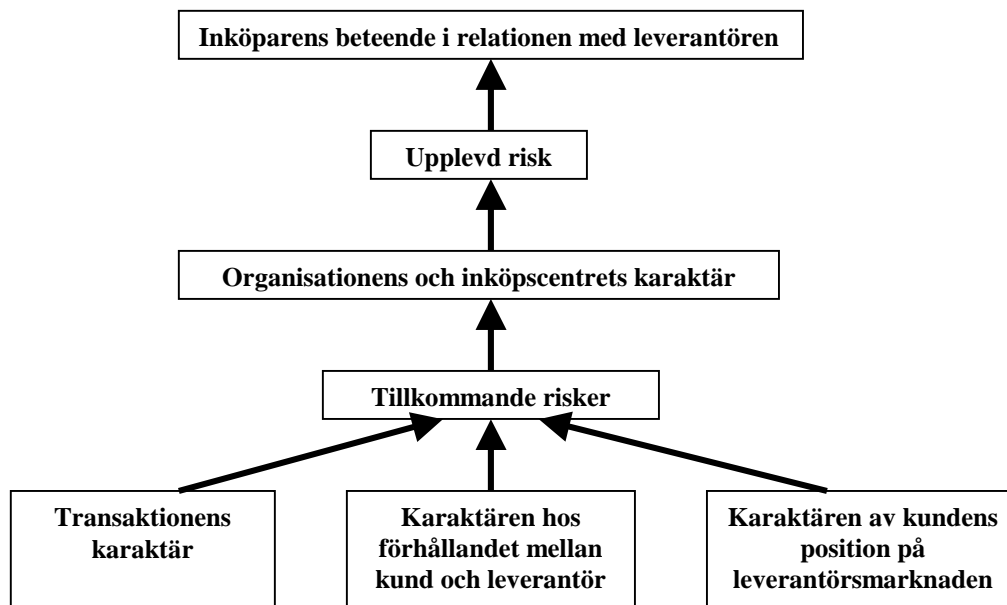
⁵⁰ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

⁵¹ Ibid

⁵² Ibid

⁵³ Kapferer, J *The New Strategic Brand Management* (2004)

- Risk som är relaterad till kundens position på leverantörens marknad. Risken står i förhållande till hur stabil och homogen marknaden är samt hur lika eller olika de olika leverantörernas erbjudanden är.



Figur 8: Inköparens beteende⁵⁴

Modellen förklarar hur dessa faktorer påverkar den upplevda risken och hur detta slutligen påverkar inköparens beteende i relationen med leverantören

En inköpare kan även ta beslut baserat på rationella och icke-rationella kriterier. Exempel på dessa är:⁵⁵

Rationella:

Pris
Leveransvillkor
Kvalitet
After-sale service
Användarens fysiska säkerhet

Icke-rationella:

Leverantörens prestige och rykte
Relationens varaktighet
Leverantörens geografiska placering
Motpartens utbildningsnivå
Leverantörens investeringsroll i landet

Eftersom inköparen kan anses vara relativt rationell men vi vill ta hänsyn till aspekten att han eller hon är en individ med egna referensramar och individuell bakgrund har vi valt att ta hänsyn till de olika typerna av upplevd risk för konsumenter. Vi vill undersöka vilka av dessa

⁵⁴ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

⁵⁵ Ibid

risker som är relevanta för den professionelle inköparen och analysera hur de påverkar inköparens val av varumärke och leverantör. Exempel på dessa risker är följande:⁵⁶

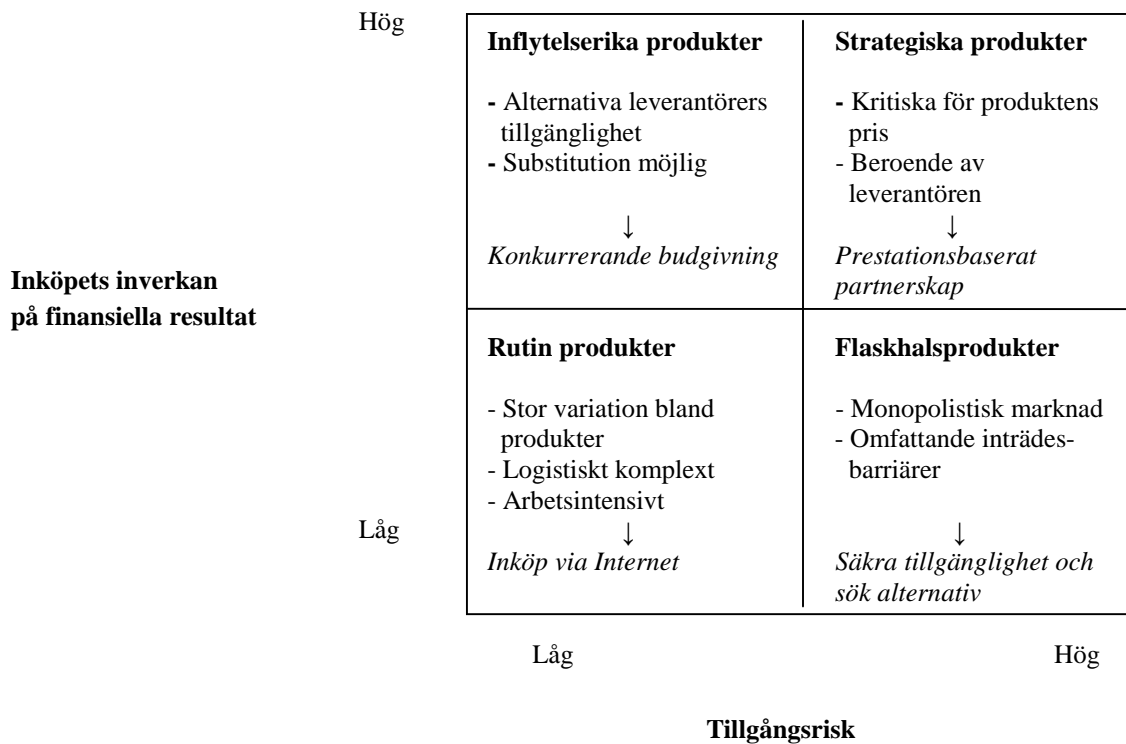
- *Monetär risk*: Riskkapitalet består av kapital eller egendom.
- *Funktionell risk*: Riskkapitalet består av alternativa medel som kan användas för att utföra en viss funktion eller möta ett behov. Praktiska konsumenter är de mest känsliga.
- *Fysisk risk*: Riskkapitalet består av hälsa.
- *Social risk*: Riskkapitalet består av självkänsla och självförtroende.
- *Psykologisk risk*: Riskkapitalet består av känslan av tillhörighet och status.

Eftersom vi vill undersöka hur varumärket påverkar inköparens osäkerhet och risker relaterade till inköpet, har vi valt att göra detta genom Kraljics matris. Anledningen är att matrisen tar hänsyn till olika produkter och hur inköparen bör agera, ur ett risk- och osäkerhetsperspektiv. Beroende på inköpets påverkan på företagets totala kostnad och kvalitet och den vinst som inköpet kan frambringa, agerar inköpare olika inför olika köpsituationer. Detta tillsammans med vilken risk som inköpet medför gör att olika strategier används vid olika typer av inköp. Detta illustreras nedan.⁵⁷

⁵⁶ Salomon, M et al (2002) *Consumer Behaviour – A European Perspective* (2002)

⁵⁷ Kraljic, P *Purchasing must become supply management* (1983)

Produktportföljen:



Figur 9: Inköpsfunktionens produktportfölj⁵⁸

Vi förklarar här närmare de olika typer av produkter som figuren ovan avser:⁵⁹

- *Inflytelserika produkter:* Dessa produkter omfattar en stor del av slutproduktens kostnader och finns tillgängliga hos flera leverantörer. Inköparen har här en valmöjlighet i vilken leverantör som väljs. För dessa produkter medför det fördelar att tillämpa *konkurrerande budgivning* vid val av leverantör.
- *Strategiska produkter:* De strategiska produkterna avser högteknologiska komponenter som köps i stora volymer. Endast en leverantör är möjlig inom en kortare tidsrymd, och kostnaden för att byta leverantör är hög på grund av de specifika krav som ställs på produkterna. Vid inköp av strategiska produkter bör inköparen tillämpa ett *partnerskap baserat på utförande*.
- *Rutinprodukter:* Dessa produkter är okomplicerade till sin natur och har i regel en låg kostnad per enhet. Antalet möjliga leverantörer är hög, men kostnaden för att köpa dessa produkter är ändå hög i relation till det värde de tillför. Här gäller det att inköparen effektiviserar inköpen för att frilägga kapacitet till att

⁵⁸ Kraljic, P *Purchasing must become supply management* (1983)

⁵⁹ Ibid

engagera sig i andra typer av produkter. För att minimera kostnaderna för inköp av rutinprodukter bör inköparen beakta rutinmässiga inköp från till exempel kataloger eller via *Internet*.

- *Flaskhalsprodukter*: Dessa produkter bär endast en liten del av slutproduktens totala kostnad, men kan endast köpas från en leverantör vilket gör den till en sårbar länk i värdekedjan. Beroendeställningen till leverantören kan medföra höga priser, lång leveranstid och undermålig service. Vid inköp av "flaskhalsprodukter" bör inköparen initialt fokusera på att *säkra tillgänglighet* och vidare *söka efter alternativ* för att minska riskerna.

2.2.6 Inköparens roll

Förutom direkta kostnadsbesparingar genom att förhandla om låga priser, är inköparens roll även att bidra till företagets framgång genom indirekt påverkan. Detta kan exempelvis ske genom reduktion av kvalitetskostnader genom att välja leverantörer som står för hög kvalitet och god produktion. Ett annat exempel är produktdesign och innovation där leverantören genom en god kommunikation och interaktion med leverantörer ökar möjligheten att förnya och förbättra företagets produkter. Det är nämligen ofta som förslag på förnyelse eller nya tekniska lösningar kommer från leverantören och inte från den interna organisationen. Till sist kan nämnas ökad flexibilitet där inköparen genom att integrera sitt behov med leverantörens leveranser, kan skapa en flexibilitet där företaget reagerar snabbt på kundernas olika behov. Ett nära samarbete med leverantörer stärker på det sättet företagets position på marknaden.⁶⁰

2.2.7 Organisationens inverkan på inköpet

Vi har valt att ta upp organisationens utformande eftersom denna kan påverka inköpsverksamheten men även inköparen som individ och beslutsfattare. Två av de vanligaste organisationsformerna är den centraliserade och den decentraliserade inköpsverksamheten, vilka vi valde eftersom de ger överskådliga bilder av organisationens helhet och är vanligt förekommande.

Centraliserad inköpsverksamhet

Här bedriver man inköpsverksamheten på ett ställe och samlar resurser som används. Fördelen är att företaget kan samordna kontakten med och arbetet mot leverantören. Företaget kan även här effektivisera fördelningen av resurserna, då främst personalen. Resurserna blir hanterbara eftersom de är samlade på en och samma plats. Inköpet blir på detta sätt specialiserat och kan uppnå en viss status inom organisationen. Kännetecknen för denna typ av

⁶⁰ van Weele, *A Purchasing & Supply Chain Management* (2005)

organisationsform är att inköparen har mycket kontakt med leverantören, men även att kontakten med resten av organisationen sker under bestämda möten då det inte finns något direkt samarbete.⁶¹

Decentraliserad inköpsverksamhet

Tanken bakom denna typ av organisation är att inköpsverksamheten ska utgöra en del i ett större sammanhang. Inköpet ska vara nära organisationens övriga avdelningar. Fördelen är att inköpet på så sätt har ett gott internt samarbete. Däremot uppstår inte den specialisering som den centraliserade inköpsverksamheten har.⁶²

För att lättare förstå vad som påverkar inköpare, kan man se på vilka aspekter som är viktiga på det personliga planet. Dessa aspekter påverkas främst av det personliga behovet. En individ är delaktig i en organisation för att han eller hon inte på egen hand kan uppfylla sina personliga behov. Dessa behov kan vara inkomst, makt och prestige. Individen fortsätter att fokusera på sina personliga behov trots att han eller hon är en del av organisationen och kommer att anpassa sitt professionella agerande utefter dessa personliga behov. Detta kan exempelvis innebära att inköparen vet vad som är viktigt för organisationen och genom att fokusera på organisationens bästa så får inköparen känslan av att ha presterat bra.⁶³

Eftersom det är inköparens ansvar att se till att organisationen får de produkter och tjänster som behövs, är det även inköparens uppgift att utvärdera leverantörerna och relationerna med dessa. Det är därför naturligt att de leverantörer som presterar väl också har bra relationer till inköparna då leverantörens prestation även har en positiv inverkan på hur inköparen anses prestera av sitt företag.⁶⁴

Det kan uppstå situationer då inköparen inte är den som har makten att ta slutgiltiga beslut, utan att de fattas på en högre nivå inom organisationen. Inköparen kommer då att vilja påverka denna beslutsfattare och försöka få informell makt. Detta kan uppnås med hjälp av information. Inköparen påverkar övriga medlemmar i organisationen genom att styra vilken information de får tillgång till. På så sätt kan de styra valet av leverantör genom att endast framföra information om de leverantörer som inköparen själv föredrar. För att detta ska vara möjligt krävs att leverantören samarbetar och lämnar sin information genom inköparen.⁶⁵

⁶¹ Gadde, L et al *Professionellt inköp* (1998)

⁶² Ibid

⁶³ Tellefsen, T *Commitment in business-to-business relationships – The role of organizational and personal needs* (2002)

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

2.3 Varumärkest teori

Varumärket spelar en central roll i vår uppsats. Vi vill därför erbjuda läsaren en teoretisk bas för hur varumärket fungerar och vilka effekter det kan ha. De teorier som presenteras nedan har syftet att ge läsaren en god förståelse för varumärket som begrepp. Med denna teoretiska bakgrund är det således lättare för läsaren att förstå uppsatsens fortsatta resonemang.

2.3.1 Varumärkets karaktär

Det som karaktäriserar ett varumärke är att det står för intensitet, påverkan, differentiering och pålitlighet. Förutom mentala associationer innebär varumärket att kunden utvecklar en känslomässig relation. Ett varumärke är ett namn som påverkar inköparen och har makten att påverka marknaden. Att uppnå detta tar ofta lång tid, framför allt för varumärken i den industriella miljön.⁶⁶ För att ett varumärke ska uppnå marknadsandelar och bli ledande bör det uppfylla följande kriterier:⁶⁷

- Förkroppsligat i en produkt, tjänst eller plats
- Involvera människor vid kontakt
- Aktiverat av beteende
- Kommunicerbart
- Distribuerbart

Att skapa ett starkt varumärke kan vara en viktig väg för ett företag att bli framgångsrikt. Ett lyckat varumärke är differentierat från sina konkurrenter och signalerar kvalitet och mervärde till sina kunder. Dessutom behöver ett varumärke hela tiden anpassas till kundernas föränderliga behov och önskemål, något som kräver ständig kommunikation både med omvärlden och inom organisationen. Varumärkets värde är ofta svårt att uppskatta. Dock spelar varumärkets styrka och värde ofta en stor ekonomisk roll vid sammanslagningar eller uppköp av företag. Man får en bild av varumärkets värde genom att titta på följande faktorer:⁶⁸

- Varumärkeskännetecken på marknaden
- Vad varumärket signalerar
- Lojalitet och tillfredsställelse
- Upplevd kvalitet och popularitet
- Övriga faktorer (patent etc.)

⁶⁶ Kapferer, J *The New Strategic Brand Management* (2004)

⁶⁷ Ibid

⁶⁸ De Pelsmacker, P et al *Marketing Communications – a European Perspective* (2004)

Fördelarna med att inneha ett framgångsrikt varumärke är många och vi har valt att illustrera detta nedan:

| Faktorer som påverkar varumärkets värde | Exempel på fördelar |
|---|--|
| Varumärkeskänedom | <ul style="list-style-type: none"> • Varumärket är ett alternativ för kunden • Grunden finns för att bygga associationer |
| Upplevd kvalitet | <ul style="list-style-type: none"> • Kan hålla ett högre pris • Varumärket är differentierat • En anledning för kunden att köpa |
| Starka associationer till varumärket | <ul style="list-style-type: none"> • Varumärket är positionerat • En anledning att köpa |
| Hög lojalitet till varumärket | <ul style="list-style-type: none"> • Reducerade kostnader för marknadsföring • Rekommendationer leder till nya kunder |

Figur 10: Fördelarna med att bygga ett varumärke och komponenter som bildar varumärkets värde ⁶⁹

Det är inte bara den som innehar varumärket som kan utnyttja fördelarna med ett starkt varumärke. Även kunden drar nytta av det genom att lättare kunna utvärdera produkter genom att välja mellan olika varumärken och veta vad dessa signalerar gällande kvalitet, pris, hållbarhet och så vidare. Återförsäljare kan använda tillverkarens varumärke för att själv bygga en image, och tillverkaren skördar frukterna av att återförsäljare attraheras av varumärket, vill köpa det, och gärna förknippas med det.⁷⁰ I den industriella kontexten står varumärket ofta för företagets rykte. Varumärket ska representera företagets handlingar, värderingar och mål.⁷¹

2.3.2 Varumärket och lojalitet

Vid utformning av marknadskommunikation av olika slag, är målet att få kunder så trofasta att de inte skulle kunna tänka sig att byta varumärke. Ju starkare band en kund får till varumärket desto bättre. För att förstå de olika nivåer som kännetecknar varumärkeslojalitet och de mål man har med marknadskommunikation, använder vi oss av DAGMAR-modellens olika steg (*Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*).⁷² De mål man strävar efter att uppnå med marknadskommunikation kan vara av olika vikt beroende på var i livscykeln produktkategorin befinner sig, vilken typ av marknad som kommunikationen riktar sig till etc.⁷³

⁶⁹ De Pelsmacker, P et al *Marketing Communications – a European Perspective* (2004)

⁷⁰ Ibid

⁷¹ Kapferer, J *The New Strategic Brand Management* (2004)

⁷² De Pelsmacker, P et al *Marketing Communications – a European Perspective* (2004)

⁷³ Ibid

DAGMAR-modellen har styrkan att den ger en bild av hur man kan mäta ett varumärkes värde på andra sätt än genom enbart försäljningssiffror. Vi anser även att den på ett överskådligt sätt ger en ökad förståelse för alla de nyanser som marknadskommunikation kan innehålla för att skapa ett varumärke med önskad karaktär och egenskaper.

Kategoribehov

Grundläggande är att skapa eller utnyttja ett behov av produktkategorin på marknaden, annars kan produkten inte säljas. Detta första steg är essentiellt för nya typer av produkter och innovationer.⁷⁴

Varumärkeskänedom

Det finns två nivåer av varumärkeskänedom; *recognition* och *recall*. Vid *recognition* känner personen igen varumärket när den ser det, till exempel genom symboler, färger eller former. Vid *recall* kan personen självmant nämna varumärket och koppla det till en produktkategori. *Recall* är fördelaktigare ur säljarens perspektiv, då varumärket har etablerats tydligt i kundens minne, men även *recognition* är värdefullt då varumärket då finns som ett alternativ för kunden.⁷⁵

Varumärkeskunskap

Ett ytterligare mål att nå med marknadskommunikation är varumärkeskunskap. På den här nivån känner kunden till vilka karaktärsdrag varumärket har och vilka egenskaper det signalerar.⁷⁶

Varumärkesattityd

När en kund inte har några preferenser gällande val av varumärke, kommer han eller hon att bilda sig en uppfattning om vilket värde varumärket ger genom en utvärdering av de alternativ som finns. Den uppfattningen som då uppstår kallas varumärkesattityd. Detta är ett ytterligare steg mot en lojal kund. Lyckas man med att skapa en positiv attityd gentemot varumärket, ökar chanserna till att kunden väljer samma varumärke vid nästa köp.⁷⁷

Med intention att köpa

Detta mål är särskilt viktigt vid köp av produkter som medför en viss risk för kunden, till exempel produkter som kostar mer. Här arbetar man med marknadskommunikationen för att förstärka steget mellan en positiv attityd till varumärket och att verkligen köpa produkten.⁷⁸

⁷⁴ De Pelsmacker, P et al *Marketing Communications – a European Perspective* (2004)

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Ibid

⁷⁸ Ibid

Inga barriärer mot att köpa

Här syftar marknads kommunikationen till att övertyga kunden om att det inte finns några övriga hinder för att köpa produkten. Det kan vara till exempel distributions- eller servicemöjligheter.⁷⁹

Köp

Även om all typ av marknads kommunikation ur ett långsiktigt perspektiv syftar till att få kunder att köpa produkten med det egna varumärket, handlar detta mer om kortsiktiga mål som exempelvis kan uppnås genom tillfälliga rabatter med mera.⁸⁰

Tillfredsställelse

Vid denna nivå syftar marknads kommunikationen till att skapa tillfredsställelse hos redan etablerade kunder. På det sättet skapas en mer långsiktig lojalitet och en positiv *word-of-mouth-effekt*. Med denna effekt menas då personer med positiva erfarenheter av ett varumärke kommunicerar detta med personer i sin närhet, och därmed kan sägas gör gratis reklam för varumärket. Det förstärker även kundens känsla av att ha fattat rätt beslut och ökar således chansen att kunden vid nästa köp väljer samma varumärke.⁸¹

Varumärkeslojalitet

Vid denna nivå vill man med marknads kommunikationen få en stark lojalitet från befintliga kunder. Det kan syfta till att få kunden att se andra användningssätt för produkten för att förmå kunden att köpa oftare, eller att introducera nya, kompletterande produkter med samma varumärke för att ytterligare förstärka bandet mellan kund och varumärke.⁸²

För att djupare förstå lojalitetens roll för ett varumärke är det viktigt att ta hänsyn till att det finns olika nivåer av lojalitet:⁸³

1. Den mest lojala nivån är kunden som är dedikerad endast *ett varumärke*. Kunden är så fäst vid varumärket att han eller hon marknadsför varumärket till sin omgivning. Detta sker ofta med innovativa produkter och varumärken.
2. Den *emotionellt* lojala kunden är irrationellt bunden till varumärket. Detta sker bortom kundens medvetande och sker ofta när kund och leverantör har en långvarig relation.
3. Den tredje nivån är den *kalkylerande* kunden. Kunden är rationell och tar hänsyn till risker med att byta varumärke.
4. Den *konservativa* kunden gör inköp baserade på vana. Kunden ser ingen anledning till att byta varumärke om han eller hon är nöjd.
5. Den sista nivån är kunden som är *likgiltig* inför varumärket. Denna situation är vanlig vid inköp av produkter som inte spelar en central roll för kunden.

⁷⁹ De Pelsmacker, P et al *Marketing Communications – a European Perspective* (2004)

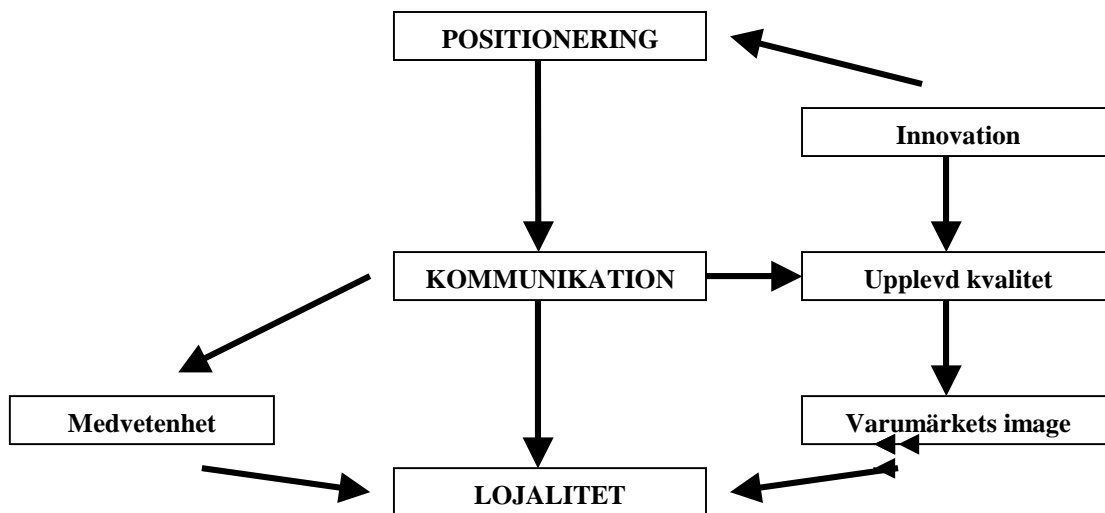
⁸⁰ Ibid

⁸¹ Ibid

⁸² Ibid

⁸³ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

Modellen nedan demonstrerar inte endast lojalitetens betydelse utan hur den hänger samman med två andra centrala områden: positionering och kommunikation. Modellen ger en översikt över hur de olika faktorerna påverkar varandra och visar hur viktigt det är för ett företag att ständigt investera i sina kunder.



Figur 11: Varumärkets funktioner⁸⁴

Generellt sett har varumärkets funktion för företaget samma funktion på den industriella marknaden som på konsumentmarknaden. I båda fallen är huvudfunktionen positionering och kapitalisering enligt nedan:⁸⁵

Positionering

Positionering är företagets sätt att differentiera sig från konkurrenter. Ett välbekant varumärke förenar de olika dimensionerna som associeras till produkten: kvalitet, leverans, service etc. Produkten i sig förstärks, precis som de olika kriterierna som den förväntas uppfylla.

Kapitalisering

Om företaget regelbundet investerar i varumärket, ökar försäljningen som i sin tur förstärker varumärket. Det är på detta sätt som goodwill uppstår, exempelvis för företag som Intel och IBM.

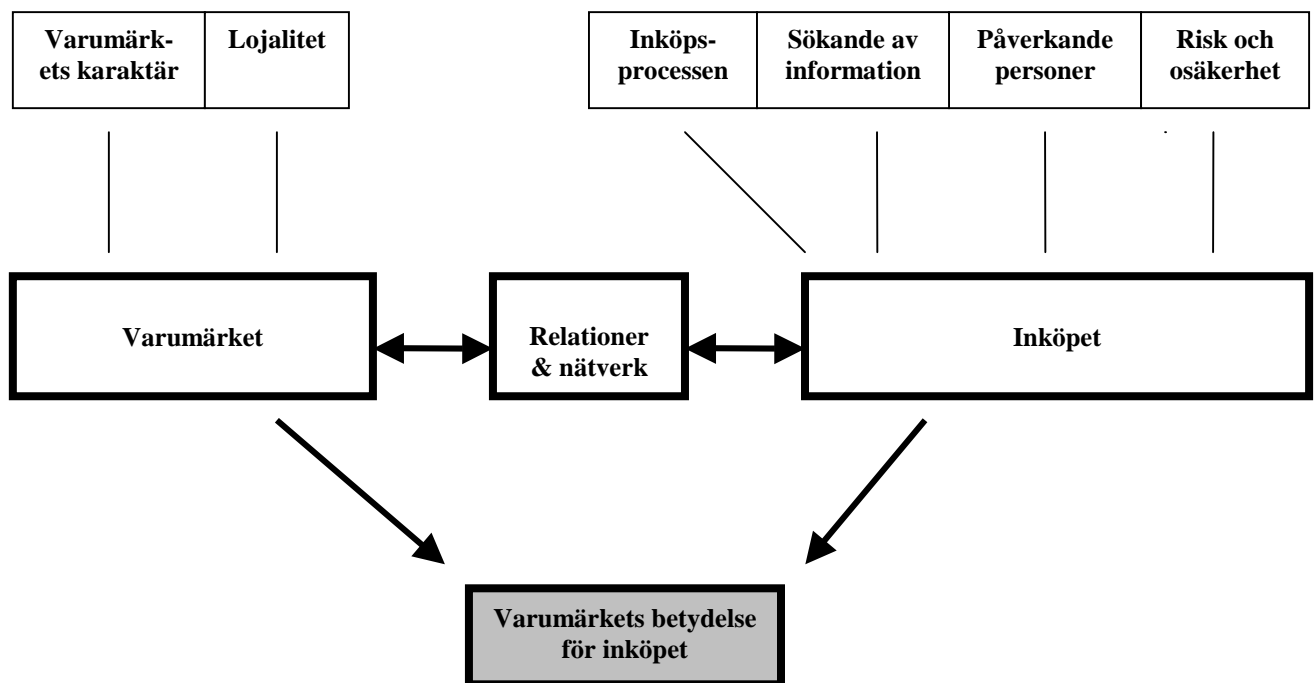
⁸⁴ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

⁸⁵ Ibid

2.4 Kopplingen mellan våra teoriområden– en sammanfattning

Vi kan nu, efter att ha bekantat oss med nätverkets betydelse, inköpet och inköparens situation samt varumärket som begrepp, ställa oss frågan vilken betydelse varumärket har på den industriella marknaden. Det faktum att den industriella marknaden oftare präglas av relations- och nätverksbyggande kanske betyder att varumärket får en mindre betydelse för inköpsprocessen, då andra faktorer premieras som till exempel gott samarbete, tillgänglighet, delaktighet etc. Å andra sidan kan man argumentera att en ökad konkurrens inom den industriella marknaden kan öka varumärkets betydelse och de subjektiva egenskaper som ett varumärke signalerar således spelar en viktigare roll för inköpsbeslutet.

Vi kan nu sammanfatta vår teoretiska grund i följande figur.



Figur 12: Sammanfattande modell över teorier, egen konstruktion

Pilarna mellan boxarna i figuren ovan illustrerar hur de olika områdena tydligt påverkar varandra på olika sätt. Det finns inga täta skott mellan några av ämnesområdena utan de skapar tillsammans en helhetsbild av hur vi har valt att kartlägga de delar som påverkar varumärkets betydelse för inköpet. Det finns säkerligen ett flertal andra områden att ta hänsyn till än dessa men vi anser att dessa teoretiska utgångspunkter lämpar sig väl för den empiriska undersökning vi har genomfört samt hjälper oss att uppfylla uppsatsens syfte; att undersöka varumärkets betydelse i en industriell kontext.

3. Metod

Kapitlet är uppdelat i två delar där den första delen beskriver vi hur vi har gått tillväga under uppsatsarbetet, från den första idén till analys av det empiriska materialet. Därefter reflekterar vi över våra metodval och de styrkor och svagheter som dessa medför.

3.1 Tillvägagångssätt

3.1.1 Uppsatsens grundidé

Vi författare har ett genuint intresse för varumärkets funktion och värde för företag, både inom konsumentmarknaden och den industriella marknaden. Under vår utbildnings gång har vi ofta kommit i kontakt med varumärket som begrepp, men då främst ur ett konsumentperspektiv. I samband med en diskussion med vår handledare uppkom frågan om huruvida varumärket har någon större inverkan på industriella inköpare, då dessa kan antas vara mer rationella samt ha större kunskap om produkten än konsumenten. Vid marknadskommunikation till konsumenten är ofta budskapet att konsumenten förutom produkten erbjuds en image eller en bekräftelse på sin livsstil, något som man kan anta inte är lika effektivt att förmedla ur ett industriellt perspektiv. Då föddes idén att undersöka varumärkets betydelse för den industriella marknaden, vilket vi genom uppsatsen har förverkligat.

3.1.2 Insamling av sekundärdata

För att i arbetets inledningsskede skaffa oss nödvändiga teoretiska utgångspunkter så att vi skulle kunna skapa oss en bild av de aspekter vi ville undersöka, använde vi oss initialt av kurslitteratur från bland annat Lunds Universitet. Vi kompletterade detta med hjälp av sökande via Internet som gav oss tillgång till litteratur från bibliotek och andra informationskällor såsom Konjunkturinstitutet, Bygghälsomyndigheten, relevanta artiklar med mera. Vi använde oss av sökord som varumärke, varumärkets betydelse, industriella köp, inköpsprocessen, byggbranschen, business to business marketing, branding et cetera. De källor som vi använt oss av i analysarbetet har omprioriterats under arbetets gång i takt med att vi har samlat in och analyserat vårt empiriska material. Detta då vi under och efter intervjuerna ökade vår kunskap om vilka teorier som var relevanta att arbeta med under analysen. All information och teorier som vi påträffade gav tillsammans oss en bild av hur

verkligheten ser ut för byggföretagen, samt vilka olika teorier som är allmänt vedertagna inom ämnena varumärken, inköp och nätverk.

Efter denna grundläggande fas i arbetet förde vi författare en diskussion kring arbetets fortskridande och olika eventuella svårigheter som kunde uppkomma. Detta resonemang beskrivs nedan.

3.1.3 Resonemang kring arbetets framskridande

Många av teorierna som vi fann hade som utgångspunkt att inköpare är mer eller mindre rationella, medan vi i undersökningen delvis ville blottlägga aspekter som *inte* är rationella, såsom exempelvis personliga relationer till leverantörer. För att få bästa möjliga förutsättningar att få fram dessa aspekter, valde vi att genom relativt ostrukturerade och öppna intervjuer, således en kvalitativ metod, föra ett samtalsliknande resonemang med valda respondenter. Denna metod är att rekommendera vid denna typ av undersökning.⁸⁶ Detta är även ett lämpligt sätt för att få fram underliggande information när vi som undersöker har en öppen ansats och behöver vara mottagliga för upplysningar som vi inte förväntar oss.⁸⁷

I detta skede beslutade vi oss även för att avgränsa oss till byggbranschen. Detta då vi ansåg det viktigt för att få jämförbara svar och att intervjuer inom olika branscher skulle kunna ha inneburit att resultatet baserats på de olika faktorer som är branschspecifika. Genom att koncentrera oss på en bransch kunde vi genomföra en analys baserad på liknande förutsättningar för alla respondenter. Vi fokuserade även undersökningen på inköp av handverktyg så som exempelvis bormaskiner, slipmaskiner och skruvdragare. Detta då vi ville välja produkter som köps in relativt ofta men som även kan antas medföra en relativt stor kostnad för företagen. Med tanke på den begränsade tid och resurser som vi förfogade över, kontaktade vi endast byggföretag med verksamhet i vår närhet, det vill säga i Malmö och Lund.

Vidare diskuterade vi den eventuella svårigheten att genom intervjuerna lyfta fram faktorer som osäkerhet och risk och hur dessa påverkar inköparens beslutsfattande. Vi resonerade kring att det kan vara känsligt att öppet prata om osäkerhet inför ett köpbeslut eller de risker som en inköpare upplever i sin roll. Det är troligen lättare att framställa sig själv som rationell, trygg och därmed tydligt kompetent i sitt yrke. Vi förstod att detta problem inte gick att undvika helt, utan att vi genom intervjuernas utformning som djupgående samtal helt enkelt fick göra vårt bästa för att få fram nyanserad och detaljrik information från våra respondenter. Då resursbrist endast gav oss möjlighet att använda oss av ett litet urval

⁸⁶ Jacobsen, D *Vad, hur och varför?* (2002)

⁸⁷ Ibid

medförde detta att vi inte kan generalisera våra resultat utan endast kan bidra med limiterad kunskap, en så kallad intensiv utformning.⁸⁸

Efter att vi resonerat kring dessa eventuella svårigheter och tagit grundläggande beslut inför undersökningens fortsatta arbete inleddes uppsatsens nästa fas; att finna passande respondenter och utforma en lämplig intervjuhandledning.

3.1.4 Urval av respondenter och utformning av intervjuer

När vi började söka efter respondenter fick vi genom en personlig kontakt med försäljningschefen för Hilti i Sverige, Martin Idbrant, tillgång till namn på byggföretag och kontaktpersoner inom inköp. Under det fortsatta arbetet med uppsatsens upplägg valde vi dock att undersöka personer som befann sig lägre ner i företagets hierarki än de kontakter som Martin Idbrant föreslagit. Eftersom Hilti dessutom anses vara ett starkt positionerat varumärke på den svenska marknaden för byggmaskiner var det viktigt att de inte påverkade vår empiriska undersökning. För att eliminera risken med att endast undersöka företag som Martin Idbrant föreslagit, kontaktade vi även företag på egen hand, slumpvis utvalda via kanaler som exempelvis Gula Sidorna. Vi fick på detta sätt kontakt med och möjligheten att intervjua tio personer inom totalt fem företag, det vill säga två personer per företag. Dessa bestod av en person som arbetar med operativt inköp, i uppsatsen kallad inköpare eller platschef, och en byggarbetare, i uppsatsen kallad yrkesarbetare. Vi fick på det sättet möjligheten att dels intervjua den som beslutade om inköp och dels den som slutligen använder de inköpta produkterna. Därigenom fördjupade vi vår empiri med användarens perspektiv och möjliga påverkan på inköpet. Urvalet innehåller främst stora byggföretag i Lund och Malmö, med undantaget Otto Magnusson som är ett mellanstort företag. Anledningen till detta är att vi ville se om deras agerande avvek från de övrigas, och att företagets storlek därmed kan antas vara en faktor i hur inköpsprocessen fungerar. Vi valde att inte inkludera några små företag, främst på grund av att de ofta inte har någon välstrukturerad inköpsfunktion och därmed var svåra att undersöka utifrån det perspektivet.

Intervjuhandledningen (se bilaga 1) utformade vi genom att via teorin se vilka aspekter som kunde vara intressanta för oss att utforska. Denna handledning bildade en ram för intervjuerna, medan respondentens svar ledde till följdfrågor som i sin tur undersökte relevanta faktorer på djupet. Vi anpassade därmed följdfrågorna till hur respondenten svarade och reagerade på de grundläggande frågorna för att på så sätt belysa den enskilde respondentens åsikter och beteenden. Svaren vi fick var således helt öppna, vilket hjälpte oss att säkerställa att vi fick information som var relevant för vår frågeställning.⁸⁹

⁸⁸ Jacobsen, D *Vad, hur och varför?* (2002)

⁸⁹ Ibid

Respondenterna fick innan intervjutillfället endast information om att vi hade frågor relaterade till inköp, och gavs därmed inte någon vetskap om att vi specifikt undersöker varumärkets betydelse. Detta för att undvika att de förberedde sig och minska risken för att de inte gav spontana svar. Vi gav därmed respondenterna möjlighet att ge ett informerat samtycke till intervjuerna baserat på vad som kan kallas tillräcklig information, där han eller hon får information om undersökningens huvudsyfte och vad resultatet kommer att användas till. Att ge respondenter denna möjlighet är något som ses som ett etiskt krav.⁹⁰ Vi gav dock inte någon mer detaljerad information om hur vi ämnar gå till väga vid analysarbetet, dels därför att vi innan intervjuerna hade ägt rum inte själva har fullt klart för oss hur vi på bästa sätt skulle genomföra analysen, och dels för att vi ansåg att en mer detaljerad information kunde ha påverkar respondenten i högre grad än nödvändigt. Vi var båda närvarande vid samtliga intervjuer och använde oss av en diktafon för att inte att någon information skulle gå förlorad. Diktafonen användes för att vi skulle kunna koncentrera oss på själva intervjun och inte bli stressade över att inte få med nyanserade svar endast med hjälp av anteckningar. Denna form av rådata är att föredra vid kvalitativa undersökningsmetoder.⁹¹

3.1.5 Insamling av primärdata

Vår insamling av primärdata bestod uteslutande av intervjuer. Vi valde respondenter som vi ansåg jämförbara med syfte på ansvarsområden och funktioner inom organisationerna. Vi anser att det hade varit att föredra om vi kunde intervjuar både kvinnor och män, men då byggbranschen är en tydligt mansdominerad bransch kunde vi inte finna lämpliga kvinnliga respondenter. Intervjuerna var enligt vår uppfattning mycket lyckade och respondenterna var öppenhjärtiga i sina svar. Intervjuerna liknade mer samtal än intervjuer, något som vi även eftersträvat. Det gav respondenterna möjlighet att själva lyfta fram intressanta faktorer om vad som påverkade dem i deras inköpsbeslut. Vi kunde samtidigt styra intervjuerna i den mån det behövdes för att fånga de faktorer som påverkar inköparen i dennes inköpsprocess. Samtliga intervjuer gav relevanta och intressanta data. Efter intervjuerna inleddes nästa fas i arbetet med att sammanställa och analysera materialet.

3.1.6 Sammanställning och analys av det empiriska materialet

Efter varje intervju gick vi systematiskt igenom det insamlade materialet för att se eventuella mönster och för att kategorisera informationen. En sammanfattning av varje intervju nedtecknades omedelbart efter intervjutillfället för att på så sätt tidigt få möjlighet att diskutera kring det kommande analysarbetets utmaningar. Genom att arbeta på detta sätt efter

⁹⁰ Jacobsen, D *Vad, hur och varför?* (2002)

⁹¹ Ibid

varje intervju säkrade vi också att eventuella nyanserade reaktioner från respondenterna inte föll bort ur minnet utan att vi maximalt utnyttjade den information vi samlat.⁹²

I vår teoretiska bas har vi samlat teorier från tre olika ämnesområden; nätverksbyggande och relationsmarknadsföring, inköpteorier samt varumärkesteorier. Vi utgick från våra respondenters svar och diskuterade olika mönster och tolkningar av dessa. Därefter analyserade vi svaren med hjälp av relevanta teorier. Vi gick således främst från empiri till teori, även kallad en induktiv ansats med ett tolkande synsätt.⁹³

3.2 Metodreflektion

3.2.1 Giltighet

De resultat som vår uppsats genererat speglar svaren från de respondenter vi undersökte. Vi kan inte med ett litet urval hävda att dessa resultat speglar vad inköpare och övriga anställda på varken byggfirmor eller andra industriella företag generellt anser. Vi vill med undersökningen endast ge ett bidrag till det rådande kunskapsläget inom ämnet, som vi anser vara bristfälligt. Den *externa giltigheten* kan därmed sägas vara bristande i undersökningen, och utfallet kan inte generaliseras till övriga aktörer inom eller utanför branschen.⁹⁴

Med den *interna giltigheten* menas huruvida vi mäter det vi tror oss mäta.⁹⁵ Vi arbetade med en bred teoretisk grund och hade en medveten fokus under intervjuerna, vilket vi anser ger en god intern giltighet under de förutsättningar som råder. Vi är dock, som vi även resonerat kring tidigare, medvetna om svårigheterna med att insamla information som kan uppfattas som känslig för respondenten, till exempel faktorer som osäkerhet och risk. Vidare arbetade vi för att säkra en god giltighet i undersökningen genom att kritiskt granska de centrala faserna i arbetsprocessen, vilket är att rekommendera.⁹⁶ Vi valde exempelvis respondenter som motsvarade de relevanta kriterierna, nämligen att det från varje företag skulle finnas två funktioner representerade. Dels de som beslutade om inköp (även om deras beteckning inte avslöjar det), och dels de yrkesarbetare som använde produkterna som vi resonerar kring.

3.2.2 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten gäller undersökningens mätning och huruvida vi skulle få ungefär samma resultat om vi genomförde exakt samma undersökning en gång till. Kvalitativa

⁹² Bryman, A et al *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005)

⁹³ Ibid

⁹⁴ Jacobsen, D *Vad, hur och varför?* (2002)

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Ibid

undersökningar är omöjliga eller mycket svåra att replikera.⁹⁷ Detta gäller även vårt arbete. Vi är medvetna om undersökningens brist, att på detta sätt öka tillförlitligheten. Då vi använde oss av intervjuer i vår undersökning kan vi inte utesluta att respondenterna påverkats genom en så kallad *intervjuareffekt* som kan ha påverkan på undersökningens tillförlitlighet.⁹⁸ Vi arbetade med en personlig närhet till respondenten, vilket leder till att våra beteenden under intervjuerna oundvikligen färgat svaren som respondenterna ger.⁹⁹ Vi som intervjuare har dock givetvis strävat efter att hålla en så neutral framtoning som möjligt. Även den miljö där vi utförde intervjuerna kan ge olika effekter, så kallad *kontexteffekt*. Intervjuerna ägde rum på respektive respondents arbetsplats. Vi valde denna miljö dels av bekvämlighetsskäl då respondenterna då enklare kunde ta sig tid för intervjuerna, dels för att vi ansåg att en naturlig miljö gav de bästa förutsättningarna för att respondenterna skulle vara trygga och därmed lättare ge personlig information.

3.2.3 Källkritik

Vid insamling av sekundärdata fokuserade vi på källor som vi ansåg håller god kvalitet ur ett källkritiskt perspektiv. För att öka vår kunskap om byggbranschen valde vi källor som vi ansåg tillsammans gav en god och pålitlig information vilka visade hur situationen är för byggföretag idag. Detta gjordes för att kunna föra en relevant diskussion om huruvida denna avgränsning påverkade svaren på problemformuleringen eller inte, samt ge läsaren en förståelse för byggbranschens karaktär. Konjunkturinstitutet bidrog med information om hur konjunkturläget är för byggbranschen och för hela landet. Det är en statlig myndighet under finansdepartementet och har en självständig ställning utan politisk hänsyn.¹⁰⁰ Bygghögskolekommittén bidrog med kunskap om byggbranschen, dess situation på marknaden och de förändringar och kriser som präglat, och fortfarande präglar sektorn. De var en fristående kommission som tillsattes av Sveriges Byggindustrier år 2001 och vars arbete avslutades december år 2003.¹⁰¹ Deras uppdrag var dels att ge byggbranschen underlag för att utvecklas, dels att ge nya perspektiv och förslag till aktörerna på byggmarknaden.¹⁰² Rådet för byggkvalitet, som gav oss kunskap om de krafter som verkat för ett utökande av byggbranschens garantitider, har som uppdrag från regeringen att stärka kvalitetsutvecklingen inom byggsektorn. Där finns företrädare för ägare, byggherrar, entreprenörer, tillverkare, statliga myndigheter etc.¹⁰³ Vidare sökte vi kompletterande sekundärdata genom att via Internet söka artiklar i de större svenska dagstidningarna. Det gav ytterligare bekräftelse om det turbulenta läget för byggbranschen och den kritik som riktas mot den. Till sist sökte vi efter tidigare skrivna uppsatser inom ämnet, och fann då en uppsats som visade hur

⁹⁷ Bryman, A et al *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005)

⁹⁸ Jacobsen, D *Vad, hur och varför?* (2002)

⁹⁹ Ibid

¹⁰⁰ Konjunkturinstitutet <http://www.konj.se/omki.4.2f48d2f18732142c7fff7286.html> (2006-04-20)

¹⁰¹ Bygghögskolekommittén www.bygghogskolekommitten.com (2006-04-20)

¹⁰² Bygghögskolekommittén <http://www.bygghogskolekommitten.com/kommissionen.asp>. (2006-04-20)

¹⁰³ Rådet för byggkvalitet *Om föreningen* <http://www.bqr.se/sa/node.asp?node=16> (2006-04-20)

inköpsfunktionen inom byggföretag tenderar att bli mer och mer centraliserad.¹⁰⁴ Då denna uppsats godkänts av Lunds Universitet ansåg vi att det är en pålitlig källa till ökad kunskap.

Under insamlingen av relevanta teorier och modeller gällande *nätverk och relationer* fann vi många intressanta källor, vilket gav oss möjligheten att välja teorier som vi ansåg var relevanta för vårt syfte. Vi fann teorier som var specifika och djupgående i större omfattning än teorier gällande varumärket och inköpet. Författarna, Gadde et al (1998), Hammarkvist et al (1982), Ford et al (2006), och Tellefsen (2002) har en gedigen bakgrund inom området och många är välkända och refererade till i akademiska sammanhang såsom inom universitet och högskolor i Sverige.

Källor som handlar om *inköpet* fanns också att tillgå i stor omfattning. Vi valde att begränsa oss till källor som speglar inköpsprocessen och varumärkets betydelse, köpbeslutet, risk och osäkerhet, samt inköparens och organisationens roll för inköpet. Det motiverar vi med att vi fann att dessa var mest relevanta utifrån de svar och reaktioner vi fick under våra intervjuer och under bearbetningen av dessa. Även här fann vi att vissa av de källor som fanns att tillgå var övergripande och generella, något som till viss del begränsat vår användning av dem. Till exempel kan nämnas figur 6: ”Betydande faktorer som påverkar den industriella inköparens beteenden” där modellen, även om den fyller en funktion som övergripande och förklarande, är mycket generell och bred i sin utformning. Vidare begränsade vi oss till källor som vi ansåg var trovärdiga ur ett källkritiskt perspektiv. Författarna till våra källor; De Pelsmacker et al (2004), Malaval (2001), Kotler et al (2003), Kapferer (2004), Salomon et al (2002), van Weele (2005), Gadde et al (1998), Tellefsen (2002), Kraljic (1983) och Robinson et al (1967) har samtliga gedigna utbildningar och en lång bakgrund inom området.

Under insamlingen av relevanta teorier och modeller gällande *varumärket* fann vi mycket litteratur som handlar om varumärkets olika egenskaper och fördelar. Vi fann även att de nästan uteslutande inriktade sig på varumärkets roll på konsumentmarknaden. Vissa av dessa teorier ansåg vi ändå gav en god överblick över varumärket som begrepp, samt speglade varumärkets värde och de fördelar som ett starkt varumärke kan frambringa. Vi använde oss därför av dem i arbetet med uppsatsen, både i ett beskrivande syfte och i samband med analysarbetet. Vi valde således bort teorier som vi ansåg var allt för specialiserade gentemot konsumentmarknaden vilket vi menade skulle spegla varumärket utifrån ett perspektiv som inte var intressant och relevant för vårt syfte. I stället valde vi teorier som vi bedömde speglar varumärket generellt och inte nödvändigtvis utifrån ett konsumentperspektiv. Även om vi den litteratur vi fann om varumärket på den industriella marknaden var begränsat, fann vi Malaval (2001) *Strategy and Management of Industrial Brands* vara en mycket god källa till inspiration och kunskap genom hela arbetet.

¹⁰⁴ Gunnerbeck, K et al *Inköpsstrategier i stora svenska byggföretag* (seminariedatum 2005-01-12)

Samtliga författare till källor gällande varumärket; Kapferer (2004), De Pelsmacker et al (2004) samt Malaval (2001), ansåg vi har en god trovärdighet och objektivitet i sina verk, grundat på deras höga utbildningsnivå och långa erfarenhet inom området. Källorna är även aktuella tidsmässigt. Vi håller dock en viss kritisk hållning till källornas närhet till vår problemställning, då de ofta är mycket övergripande och generella i sin utformning. Vår studie bygger på en nära undersökning av respondenterna vilket ger mycket specifik och personlig information. Det medförde en viss distans till de generellt utformade teorierna och modellerna som vi fann att tillgå.

4. Empiri och analys

I detta kapitel framställer vi vad som framkommit under intervjuerna samt tolkar och analyserar dessa iakttagelser med uppsatsens syfte som utgångspunkt. Vi tar även hänsyn till vår teoretiska referensram och betraktar vårt empiriska material utifrån dessa perspektiv.

De personer vi har intervjuat har olika bakgrund, ålder och yrkesroller. Företagen hör till de största aktörerna inom den svenska byggbranschen, förutom Otto Magnusson som är ett etablerat och mellanstort företag i Skåne. Respondenternas funktioner varierar från delägare, inköpare, platschefer och yrkesarbetare. Nedan följer en förteckning över vilka företag, projekt och personer vi besökte och intervjuade:

JM:

Vi besökte JM:s projekt i Lund, Päronet, där vi intervjuade Göran Dahl: platschef, samt Mikael Nilsson: yrkesarbetare

NCC:

Vi besökte ett projekt i Lund där vi talade med Björn Gunnarsson: platschef, samt Jan Karlsson: yrkesarbetare.

Otto Magnusson:

Projektet låg på Föreningsgatan i Malmö. Vi intervjuade Dan Magnusson: delägare och inköpsansvarig, samt Stefan Tholander: platschef

Peab:

Det projekt vi besökte hos Peab var kvinnokliniken vid Universitetssjukhuset i Malmö. Vi talade med Per Andersson: inköpare, samt Jan Schön: träarbetare och lagbas

Skanska:

Projektet vi besökte låg vid Malmö Högskola i Malmö och vi intervjuade Johan Siecke: inköpschef, samt Kurt Jörnesand: yrkesarbetare

Vi ansåg att det var viktigt att tala med de personer som arbetar aktivt både med maskinerna och operativt inköp. Med hjälp av våra teoretiska utgångspunkter redogör vi för de svar som vi har fått och analyserar vilka faktorer som kan ligga bakom.

4.1 Nätverk och relationer

4.1.1 Nätverk

För att sammanfatta de teorier som tidigare presenterats gällande nätverk och relationer kan vi förklara att ett företags relationer är mycket viktiga och att detta i högsta grad gäller relationen med leverantörer. Leverantörer bidrar ofta till utveckling och innovation för sin kund. Tillit och förtroende för varandra är centralt, något som tar lång tid att bygga upp.¹⁰⁵ Företaget verkar inom ett nätverk av relationer och vi fokuserar här på relationen till leverantörer. De olika bindningarna inom nätverket spelar olika roller för ett företags relationer. Dessa olika bindningar presenteras nedan.¹⁰⁶

Tekniska bindningar

Dessa uppstår när företag anpassar sig till varandra ur ett tekniskt avseende, exempelvis genom att anpassa produktionen till en viss typ av leverantörs produkter.¹⁰⁷ Denna typ av bindning var inte central för våra respondenter då många varumärken kunde tillämpas för samma arbetsmoment.

Tidsmässiga bindningar

Här anpassar sig företag till varandras tidsscheman där alla parter är beroende av leveranstider och låga kostnader för lagerhållning.¹⁰⁸ Våra intervjuer visade att denna typ av bindning är stark mellan leverantörer och våra respondenter. De tidsmässiga bindningarna var tydliga då lagerhållningen var minimal på arbetsplatserna och det därmed fanns ett stort behov av mycket korta leveranstider på nya produkter.

Kunskapsmässiga bindningar

Denna typ av bindning uppstår genom att företag får kunskap om varandras sätt att arbeta och att hantera problem eller möjligheter. Företagen utnyttjar därmed varandras styrkor.¹⁰⁹ Vi kunde hos våra respondenter se att den långa samarbetstiden hade lett till god kunskap om hur leverantörer och samarbetspartners hanterade problem och möjligheter. Denna kunskap om leverantörernas styrkor tycks ha skapat ett förtroende för deras förmåga att snabbt hantera ökande behov av till exempel service eller distributionshantering. Som Dan Magnusson, delägare och inköpare på Otto Magnusson, uttrycker det:

¹⁰⁵ Gadde, L et al *Professionellt inköp* (1998)

¹⁰⁶ Hammarkvist, K *Marknadsföring för konkurrenskraft* (1982)

¹⁰⁷ Ibid

¹⁰⁸ Ibid

¹⁰⁹ Ibid

”Hilti har bra service, ersättningsmaskiner och de hämtar defekta maskiner. Den typen av service betyder mycket eftersom annars står produktionen stilla och det kostar pengar”

Sociala bindningar

Dessa skapas genom personliga kontakter med leverantören. Här spelar ett ömsesidigt förtroende stor roll, även om juridiska avtal ofta lägger grunden för relationen.¹¹⁰ Våra respondenter kände ett stort förtroende för sina leverantörer men påpekade att relationen endast var professionell. Även om inköparna ofta kände till vilka säljare som arbetade för leverantörerna hade de aldrig någon närmare social relation.

Ekonomiska och juridiska bindningar

Dessa typer av bindningar kan exempelvis vara ägarinflytande eller olika juridiska bindningar som avtal eller försäkringar.¹¹¹ Dessa bindningar var tydliga i våra respondents kontakt med leverantörer då flera kommenterade vikten av att samarbetet med leverantörerna skapade långsiktig ekonomisk lönsamhet. Med andra ord var inte prislappen alltid avgörande utan snarare långsiktiga kostnadsbesparingar såsom god kvalitet och service var av stor betydelse. Här är även de avtal som respondenterna arbetade genom en viktig juridisk bindning då det i viss mån styrde valet av varumärke.

Övergripande kan vi säga att det under intervjuerna framkom att våra respondenter hade starka relationer till sina leverantörer. De hade under längre tid samarbetat antingen direkt med specifika leverantörer eller med specifika återförsäljare. Dessa relationer och samarbeten styrdes ofta, men inte alltid, av avtal. Dessa avtal är dock en produkt av ett längre samarbete och ett ömsesidigt förtroende. Även de företag som arbetade utan avtal hade starka relationer med någon eller några leverantörer. Under intervjuerna framkom att vanan att ”göra som man alltid har gjort” bidrog till den etablerade relationen.

Bindningarna mellan de företag vi undersökte och deras leverantörer är således starka. Det anser vi medför en begränsning för företagen att utforska möjligheterna att prova andra varumärken. Då samtliga företag har en eller möjligtvis ett par favoriter bland alla de varumärken som finns att tillgå på marknaden blir variationen och därmed möjligheten till förbättring liten. Å andra sidan menade samtliga respondenter att de var mycket nöjda med de varumärken som används, vilket kan medföra att en ökad variation bland varumärken inte är motiverad. De starka relationerna mellan de företag vi undersökte och deras leverantörer medförde ett stort informationsflöde dem emellan, där planering inför framtiden underlättades. Visserligen blir informationen från leverantörerna objektiv men känslan av osäkerhet och risktagande minskar då respondenterna känner sig trygga i sina val av varumärke baserat på tidigare positiva erfarenheter. Bindningarna tycks därmed både

¹¹⁰ Hammarkvist, K *Marknadsföring för konkurrenskraft* (1982)

¹¹¹ Ibid

begränsa företagen och berika dem. Begränsningen ses inte som ett problem då vinsterna med att välja varumärke utifrån invanda mönster upplevs som stora. Trygghet värderas högt och risktagandet är lågt.

Företagsnätverk kan vidare vara olika hårt strukturerade. De bindningar som är hårt strukturerade kan ge utrymme för förändringar men då oftast inom redan befintliga relationer för att behålla strukturen. Annars är löst strukturerade bindningar mer benägna att lösas upp och ge utrymme för förändringar.¹¹² Den del av våra respondenters nätverk som innefattade relationen till leverantörer var hårt strukturerad. Det skedde sällan eller aldrig några förändringar i val av leverantör och varumärke och respondenterna hade ofta svårt att se att ett byte skulle vara motiverat. Vi anser att våra respondenter genom denna konservativa inställning riskerar att missa viktig information om nya tekniker och användningsområden. Leverantörer spelar en viktig roll ur teknisk och innovativ synvinkel och våra respondenter får därmed inte möjlighet att prova och utvärdera varumärken från andra leverantörer som kan förbättra arbetet.¹¹³

Huruvida denna kraftiga struktur med stabila bindningar är relevant för övriga branscher är givetvis omöjligt att säga. Vi kan reflektera över det faktum att byggbranschen drabbats av kraftigt förändrade förutsättningar på marknaden med upphörda subventioner.¹¹⁴ Att de numera har samma förutsättningar som övriga företag på den privata marknaden behöver dock inte medföra att invanda beteenden har förändrats i samma takt. Om byggbranschen däremot är relativt representativ för övriga branscher tyder det på att varumärkets roll har stor betydelse för inköpsbeslutet. Det eftersträvas då en långvarig och ömsesidig relation mellan kund och leverantör där varumärkets signalerade egenskaper spelar en stor roll.

4.1.2 Relationen som ett verktyg

Som beskrivits mer utförligt i teoriavsnittet är ett av inköparens behov att minska osäkerheten. Detta sker genom att samla information, och då ofta från leverantören. Inköpare bör för att minska osäkerheten välja leverantörer som tillhandahåller mycket information.¹¹⁵

Kundens osäkerhet kan bestå av följande.¹¹⁶

Osäkerhet för behovet

Denna osäkerhet är då kunden är osäker på vad exakt han eller hon behöver, till exempel om det rör sig om komplicerade tekniska behov. Här är det troligt att kunden värderar starka

¹¹² Hammarkvist, K *Marknadsföring för konkurrenskraft* (1982)

¹¹³ Gadde, F *Professionellt inköp* (1998)

¹¹⁴ Andersson, W et al *Mer företag – mindre bransch* (2002)

¹¹⁵ Tellefsen, T *Commitment in business-to-business relationships – The role of organizational and personal needs* (2002)

¹¹⁶ Ford, D et al *Managing Business Relationships* (2006)

varumärken högt för att minska sin upplevda risk.¹¹⁷ Våra respondenter menade att de inför ett byggprojekt upplevde en viss osäkerhet inför det kommande behovet.

Osäkerhet på marknaden

Här upplever kunden en osäkerhet gällande det utbud som finns att tillgå och vad detta utbud karakteriseras av.¹¹⁸ Respondenterna tycktes inte upplevda någon osäkerhet utifrån den här aspekten utan gav intrycket av att vara trygga i sina val trots det stora utbudet av olika varumärken på marknaden.

Osäkerhet för transaktionen.

Den här osäkerheten uppkommer då kunden inte litar på att leverantören levererar det man tror att man har köpt, eller att leveransen inte är tillfredsställande. För att reducera denna osäkerhet tenderar kunden att arbeta nära leverantören för att få en inblick i hur väl dennes processer fungerar.¹¹⁹ Våra respondenter litade på sina leverantörer och upplevde således inte denna typ av osäkerhet.

Våra respondenter upplever inte någon osäkerhet inför det faktum att de endast arbetar med en eller ett fåtal leverantörer. Att samla information för att reducera eventuell osäkerhet är därmed inte prioriterat. De litar på att deras befintliga leverantörer tillhandahåller det bästa möjliga och därmed säkrar att produktionen kan fortgå problemfritt. Men vad initierade då denna trogna tillhörighet till en leverantör? Vår tolkning är att de företag vi undersökt har två framstående krav från leverantören, nämligen att produkterna håller mycket god kvalitet och att leveranser kan ske vid behov med mycket kort varsel. De har därför valt att arbeta med väl etablerade varumärken som tillfredsställer dessa behov. Osäkerheten för transaktionen och marknaden är således mycket viktig för inköparen att eliminera, vilket har lett till ett nära samarbete med främst en eller ett par leverantörer. Det nära samarbetet ger kunden en möjlighet att få inblick i hur leverantören arbetar och ger den trygghet för transaktionen som eftersträvas. Inför ett byggprojekt kan det finnas viss osäkerhet inför vilka behov som kommer att finnas under projektets framskridande, vilket vi även tror har bidragit till att kunderna i så hög grad föredrar välkända, etablerade varumärken.

Leverantörens taktik att påverka

Vidare kan leverantören ha olika strategier för att påverka kundens osäkerhetsfaktorer. Detta kan exempelvis ske genom att försöka förstärka eller försvaga dessa osäkerhetsfaktorer. Ett annat sätt för leverantören att påverka osäkerhetsfaktorerna kan vara att visa sina förmågor inom relationen.¹²⁰ Huruvida leverantörerna på olika sätt försöker påverka kunderna är inte vår ambition att kartlägga, men vi kan ändå anta att leverantörerna till de varumärken som föredras hela tiden visar sina förmågor för att minska osäkerheten och den upplevda risken för

¹¹⁷ Ford, D et al *Managing Business Relationships* (2006)

¹¹⁸ Gadde, L et al *Professionellt inköp* (1998)

¹¹⁹ Ibid

¹²⁰ Ford, D et al *Managing Business Relationships* (2006)

kunden. Eventuellt påverkar även leverantören kunden genom att försöka öka känslan av risk och osäkerhet.

4.2 Inköpsteori

4.2.1 Varumärkets betydelse i inköpsprocessens olika steg

I teorikapitlet har vi närmare beskrivit inköpsprocessen ur varumärkets perspektiv. Vi presenterar den här i korthet. Vidare presenteras här det empiriska material som är knutet till inköpsprocessen och analyserar varumärkets betydelse.

Den inköpsprocess som vi har valt att använda oss av består av åtta faser:

1. *Igenkännande av behov*: I denna fas får inköparen information om de behov som finns hos olika avdelningar inom organisationen.¹²¹ När vi frågade våra respondenter hur inköpsprocessen går till, nämner samtliga att de märker att en viss maskin behövs. Vi tolkar det som att de på detta sätt har ett igenkännande av behov. Eftersom informationsflödet är viktigt i detta stadie har vi även frågat hur de får reda på att det finns ett behov.¹²² Våra respondenter nämner yrkesarbetare och arbetsledningen som källor till information. Eftersom de yrkesarbetare vi har talat med har varit märkesmedvetna och specifikt uttrycker vilka maskiner och varumärken de vill ha, tror vi att detta påverkar inköparen i högsta grad, vilket i vår undersökning bekräftar att varumärket spelar en central roll i denna fas av inköpsprocessen.
2. *Bestämma vilka variabler som är relevanta och kvantitet som ska köpas in*: Varumärket kan vara avgörande i denna fas, om inköparen inte har kunskap om produkten.¹²³ Bland våra respondenter har vi inte kunna avgöra huruvida de har kunskap om maskinerna eller inte men samtliga har varit verksamma inom byggbranschen under största delen av sina yrkesverksamma liv. Vi tror därför att erfarenheten inom branschen gör att respondenterna har god kunskap om produkterna. Däremot tycks de personer som vi har intervjuat inte aktivt leta efter information om produkter. Detta kan tolkas som att de själva anser att de har tillräckligt med kunskap. Ser man till de variabler som är relevanta för val av produkt så tror vi att det har en stor betydelse att företagen är anslutna till vissa hyr-firmor och har direkta avtal med Hilti. Detta gör att de möjligtvis inte inhämtar information och ökar sin kunskap om maskinerna eftersom de har avtal som löper över flera år.

¹²¹ Robinson et al *Industrial Buying and Creative Marketing* (1967)

¹²² Ibid

¹²³ Ibid

3. *Detaljerad beskrivning av relevanta variabler och kvantiteter:* Här bestäms tekniska variabler som produkten ska uppfylla, logistik och service. Varumärket kan här underlätta för inköparen att hitta rätt leverantör.¹²⁴ Bland tillfrågade inköpare och yrkesarbetare har de viktigaste kriterierna varit att maskinen ska ha bra prestanda, kapacitet och vara hållbara. Inköparna poängterar dessutom vikten av service som innebär att om en maskin går sönder, kommer leverantören med en ersättningsmaskin samma dag. Det visade sig i vår undersökning att detta var fördelen med att hyra maskinerna men att samtliga respondenter även tyckte att Hilti var lika tillförlitliga när det gällde service och assistans vid problem med maskinerna. Eftersom samtliga av respondenterna är nöjda med Hiltis service, tror vi att det kan påverka deras val av leverantör. Erfarenheten och den positiva inställningen gör att de möjligtvis inte ser någon anledning till att byta leverantör och känslan av säkerhet gör att de väljer Hiltis och hyr-firmans produkter istället för att testa nya varumärken.
4. *Sökande och kvalificering av potentiella leverantörer:* Inköparen bör leta efter nya möjligheter och inte bara vända sig till befintliga leverantörer. Varumärket ska i detta skede underlätta för kunden att finna en potentiell leverantör.¹²⁵ De inköpare som vi har intervjuat arbetar främst med kända leverantörer som de känner sig trygga med. De hyr dessutom maskiner i stor utsträckning, vilket vi tror kan bidra till att de inte känner något behov av att söka upp nya potentiella leverantörer. Hyr-firmorna tycks arbeta flexibelt och tar in det som efterfrågas och man har där chansen att testa nya märken och maskiner. Någon gång om året är representanter från olika varumärken hos hyr-firmorna och presenterar sina produkter. Våra respondenter berättar att det är sällan potentiella leverantörer kontaktar dem direkt och de ägnar sällan någon tid till att titta i de broschyrer som skickas till dem eller besöker mässor. Eftersom de inköpare som vi har intervjuat har arbetat i byggbranschen under större delen av sin karriär, tolkar vi detta som ett tecken på att de är konservativa och stabila i sitt sätt att agera. Inte heller de yrkesarbetare vi har intervjuat informerar sig om andra varumärken eller nyheter i någon större utsträckning. Däremot uttrycker flera av våra respondenter att man gärna testat nya produkter även om de inte tycker att innovation är särskilt viktigt. Björn Gunnarsson, platschef på NCC uttrycker sig på följande sätt på frågan om innovation är viktigt:

*”Nja, om det kommer något nytt, revolutionerande så visst är det bra.
Men funkarn grejerna som de är nu så funkarn det ju”*

Vi tror att eftersom hyr-verksamheten är så pass etablerad och man har ett gott samarbete med Hilti, känner våra respondenter inget behov av att finna nya leverantörer. Skulle däremot maskinerna fungera sämre så är samtliga benägna att byta leverantör, enligt de svar vi har fått i vår undersökning.

¹²⁴ Robinson et al *Industrial Buying and Creative Marketing* (1967)

¹²⁵ Ibid

5. *Ackvisition och analys av förslag:* Inköparen kan i detta skede av inköpsprocessen ställa upp en lista på vilka kriterier som bör analyseras. Här kan ett varumärkes rykte påverka inköparen.¹²⁶ När vi har frågat våra respondenter om hur deras inköpsprocess går till har vi fått svaren att det främst köps in vid behov. Vi kan därför inte påvisa att de arbetar med att konstruera en lista över kriterier som bör analyseras. Vi har däremot kunnat se att Hilti genomgående bland alla intervjuer har ett mycket gott rykte och istället för att säga att man behöver en slagborr säger man att man behöver en Hilti, det vill säga att varumärket har blivit synonymt med produkten. Andra varumärken som har gott rykte bland våra respondenter är DeWalt, Bosch och Hitachi.

6. *Utvärdering av förslag och urval av leverantörer:* Tillsammans med övriga avdelningarna inom organisationen bestämmer man vilka kriterier som är viktiga.¹²⁷ De personer vi har valt att intervjua befinner sig långt ner i organisationernas hierarki. Vi har genom intervjuerna kunnat se att det finns en kommunikation och ett samarbete genom hela organisationen, från yrkesarbetarna och uppåt. Samtliga företag, utom Otto Magnusson, har centrala inköpsavdelningar som har ramavtal med leverantörerna. Det finns sedan utrymme för att platsspecifikt kunna påverka vilket behov som finns och anpassa inköpet därefter. Peab och Skanska har en arbetsberedning innan varje projekt startas och därefter har platscheferna funktionen att förmedla yrkesarbetarnas önskemål vidare till den som är inköpsansvarig. Platscheferna gör i viss utsträckning inköpen direkt, vilket är fallet hos den platschef vi intervjuade på JM. Vi tolkar det som att den centrala inköpsavdelningen avgör vilka kriterier som är viktiga men att det finns stor lyhördhet för vilka kriterier som är viktiga för dem som använder maskinerna, det vill säga yrkesarbetarna. Bland våra intervjuer med dessa har vi dessutom kunnat urskilja att är de mycket specifika med vilket varumärke de föredrar för olika arbetsmoment.

7. *Välja orderrutin:* Här påverkas inköpet av produktionsavdelningens krav. Även här spelar leverantörens service en central roll och kan påverkas av leverantörens organisation, exempelvis om leverantören har en lokal distributör i närheten.¹²⁸ I vårt fall motsvaras produktionsavdelningen av de projekt som vi har besökt. Som vi har nämnt i punkt 6 ovan, har vi i våra intervjuer kunnat se att inköpet i högsta grad påverkas av de krav och önskemål som finns på bygget. Dessa krav och önskemål kan komma från yrkesarbetare, vilket i sin tur behandlas av platscheferna. De platschefer som vi har intervjuat anser att servicen är viktig och har påpekat att Hilti har mycket bra service. Hiltis svenska huvudkontor ligger i Arlöv, strax utanför Malmö. Vi tror att detta skulle kunna bidra till att våra respondenter uppfattar servicen som god, eftersom

¹²⁶ Robinson et al *Industrial Buying and Creative Marketing* (1967)

¹²⁷ Ibid

¹²⁸ Ibid

Hilti troligtvis har gott om resurser på kort avstånd. Hade vi genomfört våra intervjuer på annat håll i Sverige hade uppfattningen om Hiltis service kanske varit en annan.

8. *Feedback på prestationsutvärdering*: Detta sista steg i inköpsprocessen innebär att produkten som man har köpt in kontrolleras av respektive avdelning. Här är det viktigt med ett gott informationsflöde inom organisationen.¹²⁹ Enligt den inköpsprocess vi har valt att titta på spelar varumärket i detta skede en liten roll. Vi har därför inte fokuserat på denna nivå i våra intervjuer utan kopplar denna nivå till det informationsflöde som vi har nämnt tidigare; önskemål från yrkesarbetare och uppåt i organisationen. Eftersom våra respondenter har betonat att man har ett gott samarbete och är lyhörda för varandras önskemål, tror vi att eventuella problem med produkter skulle meddelas och att inköpsverksamheten då i framtiden tar hänsyn till dessa problem.

Varumärket kan inom denna inköpsprocess ses ur två perspektiv:

- Varumärket ska *informera* inköparen om leverantören och dess produkter och varumärket bör finnas i inköparens medvetande i ett tidigt skede.¹³⁰ Eftersom vi har bitt våra respondenter att nämna vilka varumärken de känner till och att samtliga då utan problem kunde nämna olika varumärken, tolkar vi det som att varumärkena finns i deras medvetande.
- Det andra perspektivet är varumärkets uppgift att *påverka* inköparens beslut genom kraften hos leverantörens image. Varumärket är viktigt om inköparen inte tidigare har samarbetat med leverantören.¹³¹ Detta perspektiv är inte aktuellt i vår undersökning, eftersom vi inte har kunnat se någon tendens bland våra respondenter att samarbeta med nya och okända leverantörer.

Vi har i teorikapitlet tagit upp tre olika sätt som inköpet kan ske på, nämligen inköp av en *ny produkt, modifierat återköp* samt *direkta återköp*. Vi har i vår undersökning kunnat urskilja att alla tre typer av inköp förekommer bland de utvalda organisationerna. De vanligaste formerna av inköp tycks vara *modifierat återköp* och det *direkta återköpet*. Enligt vår teoretiska bas ska varumärket inom dessa typer av inköp spela en liten och till och med minimal roll. Med våra intervjuer som underlag, tror vi dock att varumärket har en stor betydelse eftersom man kan känna en trygghet i att köpa de varumärken som man känner till. Även varumärkets rykte kan göra att inköparen känner trygget. De personer som vi har talat med har samtliga arbetat under större delen av sina yrkesverksamma år i byggbranschen och vi tror att det kan göra att de agerar utifrån gammal vana, trygghet och erfarenhet. Dessa är områden där vi tror att varumärket kan vara av stor betydelse.

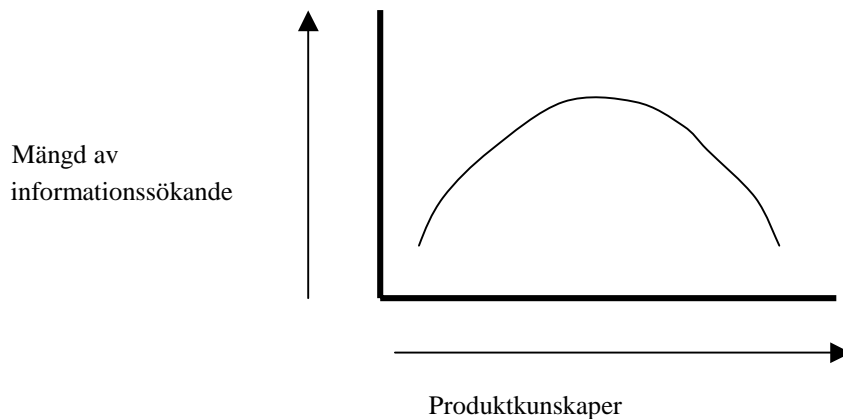
¹²⁹ Robinson et al *Industrial Buying and Creative Marketing* (1967)

¹³⁰ Ibid

¹³¹ Ibid

4.2.2 Sökande av information innan ett inköpsbeslut

Befintlig teori, som tidigare beskrivits i teoriavsnittet, säger att kvinnor, yngre personer samt personer som är välutbildade generellt söker mer information innan ett köp.¹³² Även graden av produktkunskap påverkar mängden sökt information där personer med medelstor produktkunskap är mest benägna att söka information. Detta illustreras i modellen nedan.¹³³



Figur 13: Relationen mellan mängden informationssökande och produktkunskaper¹³⁴

Experter använder sig även oftare av så kallad *selective search*, där deras sökande av information innan ett köp är mer fokuserat och selektivt, medan personer som är nya inom ett område tenderar att lita mer på andras åsikter och är mer känsliga för icke-funktionella attribut såsom varumärke och pris.¹³⁵

Våra respondenter, både inköparna och användarna, har längre erfarenhet inom branschen och åldern varierar mellan 35 och 65 år. Samtliga är män och har god kunskap om de produkter som de köper in eller använder och utbildningsnivån sträcker sig från yrkesutbildning till högskoleutbildning.

När vi undersökte våra respondenters benägenhet att söka information, fann vi att denna var begränsad. Respondenterna sökte sällan aktivt information om olika varumärken eller produkter utan menade att de automatiskt fick eventuell ny information från samarbetsparters såsom leverantörer eller återförsäljare. Till viss del användes broschyrer eller mässor som informationskanaler, men till stor del menade respondenterna att de ofta agerade utifrån gammal vana utan att aktivt söka ny information. Som Björn Gunnarsson, platschef på NCC i Lund, svarade på frågan om han söker information om olika maskiner eller märken:

¹³² Salomon M, et al (2002) *Consumer Behaviour – A European Perspective* (2002)

¹³³ Ibid

¹³⁴ Ibid

¹³⁵ Ibid

”Nej, jag söker inte information om olika märken. Vi kör mest på i gamla spår.”

Det förekom dock att säljare från olika leverantörer besökte dem för att visa nya eller uppdaterade produkter, men detta var inte något som till stor del påverkade respondenterna i deras köpbeslut. Om de någon gång sökte information aktivt, var sökandet dessutom till mycket stor del riktat mot befintliga leverantörer som tillhandahåller de varumärken som redan användes. Alltså sökte respondenterna mycket sällan information om nya varumärken eller information som inte var varumärkesspecifik.

Huruvida den begränsade mängden sökt information har att göra med det faktum att våra respondenter är män, är svårt att avgöra. Detta på grund av att vi inte har någon underökning som visar hur mycket kvinnor med samma förutsättningar och inom samma bransch skulle agera. Vi kan här bara konstatera att möjligheten finns att en kvinna på samma position skulle agera annorlunda gällande informationssökning. En annan anledning till den låga nivån av informationssökning kan bero på att samtliga respondenter har en mycket god produktkunskap och att de anser sig veta vad de eftersöker för egenskaper hos produkten. Vår tolkning är att respondenternas kunskap och erfarenhet till stor del påverkar deras informationssökning då de anser sig redan ha tillräckliga kunskaper om de olika produkter och varumärken som finns att tillgå. Teorin säger att personer som har begränsade kunskaper om produkter som ska köpas ofta är mer benägna att välja utifrån icke-funktionella attribut såsom varumärke. Våra respondenter kan anses ha goda kunskaper på grund av deras långa erfarenhet, men tycks trots det till stor del påverkas av just varumärket. Därmed anser vi att vår undersökning inte stämmer överens med teorin i det här fallet.

Det faktum att våra respondenter sällan aktivt söker information innan ett köp, och att de när de väl gör det är begränsade i sin sökning, kan kallas *selective search*. De är, eller anser sig vara, mycket kunniga inom sitt område vilket medför att informationssökandet blir mycket avgränsat och selektivt. Här är det intressant att reflektera över huruvida det är effektivt att vara så selektiv som våra respondenter är, då risken är uppenbar att viktig information går dem förbi. Informationssökandet borde då bara bli hämmat i stället för effektivt. Det är dock även viktigt att reflektera kring att vissa inköpsbeslut som våra respondenter gjorde endast utgör en liten del av ett helt projekt och därmed en låg risk i förhållande till andra beslut inför ett projekt. Därmed kan vi förstå att ett utökat informationssökande inte nödvändigtvis är en motiverad användning av resurser.

4.2.3 Inköparen och personer som påverkar inköpet

Kring en inköpare på den industriella marknaden finns personer som i större eller mindre utsträckning påverkar honom eller henne i köpbeslutet. Som beskrivits mer utförligt i teoriavsnittet kan denna grupp exempelvis kallas för DMU (*Decision Making Unit*). DMU

består av personer inom den övriga organisationen som har olika krav på inköparens handlande. Tidigt i köpprocessen kan exempelvis tekniker ha en åsikt och påverkan på vilka leverantörer eller produkter som eftersöks, medan exempelvis ledningen är mer involverad under inköpsprocessens senare fas, till exempel under utvärderingen.¹³⁶

De respondenter som arbetade med inköp hade få men inflytelserika påverkare inom sin DMU. Efter att ett val hade gjorts att en produkt skulle köpas in till ett byggprojekt fanns det vissa begränsningar för vilka beslut inköparen kunde ta. Dels hade organisationerna ibland ett avtal direkt med en viss leverantör, samtidigt som avtal fanns med återförsäljare som kunde tillhandahålla olika varumärken från olika leverantörer. Avtalen var slutna högre upp inom organisationen och påverkade inköparna genom dessa avtal under hela inköpsprocessen. Dock fanns fortfarande en förhållandevis stor frihet för inköparna att välja varumärke, då återförsäljarna hade breda utbud. Vidare hade användarna av produkten en stor påverkan om vilka varumärken som köptes in. Då användarna och inköparna hade täta kontakter i sina arbeten var denna typ av påverkan även märkbar under hela inköpsprocessen. Våra respondenter som tillhörde användarna hade ofta mycket starka åsikter om vilka varumärken som föredrogs, och inköparen förde därmed en dialog med användarna för att tillsammans komma fram till ett beslut.

Ur inköparens perspektiv har han eller hon olika typer av källor att använda sig av för att finna information inför ett köpbeslut. Detta illustreras i figuren nedan.

| | Personlig information | Opersonlig information |
|-------------------------|--|---|
| Kommersiell | Försäljningspersonal Telemarketing Interaktiva webbsidor E-mail | Reklam Direkta utskick Kataloger, broschyrer Webbsidor för information |
| Icke-kommersiell | Ledningen Externa konsulter Kollegor Inköpsavdelningen | Nyhetskällor Statistik |

Figur 14: Källor till information under inköpsprocessen¹³⁷

Inköparens källor till information inför köpbeslutet var till absolut största delen personlig och icke-kommersiell där kollegor och till viss del ledningen bidrog starkast till att påverka inköparen. Den kommersiella informationen bidrog endast till mycket liten del. Den bestod till viss del av personlig information såsom försäljningspersonal från leverantörerna och i övrigt av opersonlig information såsom broschyrer eller kataloger.

¹³⁶ De Pelsmacker, P et al *Marketing Communications – a European Perspective* (2004)

¹³⁷ Ibid

Ett annat sätt att framställa de personer som påverkar inköparen i hans eller hennes köpbeslut eller det så kallade inköpscentret. Inköpscentret omfattar även externa och indirekta aktörer. Vi kategoriserar dessa personer gruppvis enligt nedan.¹³⁸

Beslutsfattarna

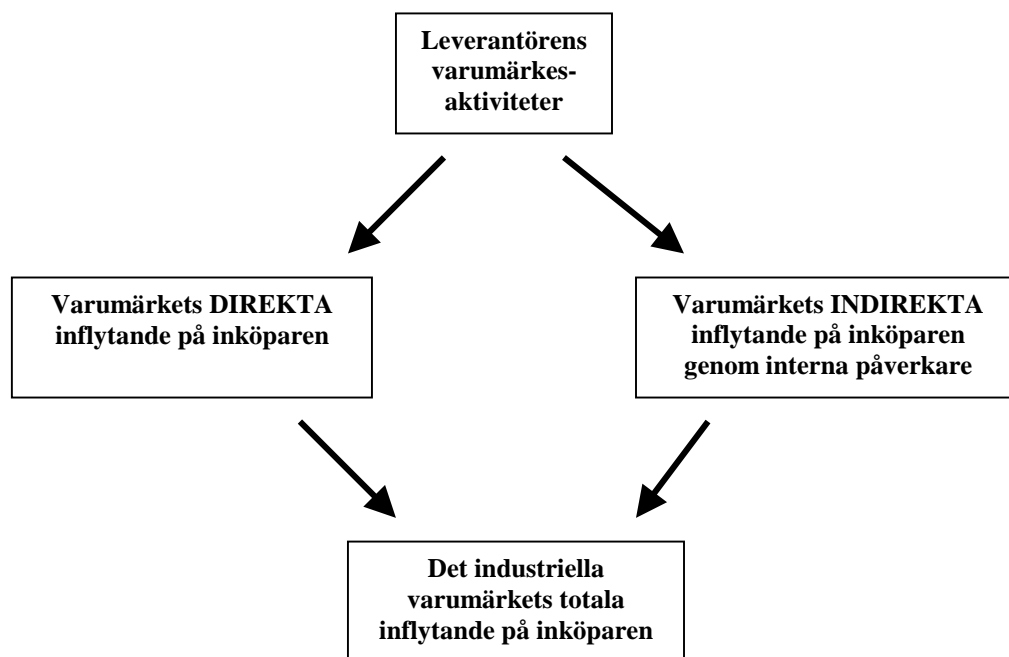
Med beslutsfattarna menas helt enkelt den eller de personer som tar det slutliga beslutet om inköp.¹³⁹ I vårt fall är detta inköparna, då de har direktkontakt med leverantörerna och är de som beslutar om inköp.

Inköparna

Inköparens roll kan variera beroende på vilket typ av köp det gäller, men dennes uppgift inom inköpscentret är att leta efter olika lösningar på marknaden.¹⁴⁰ I vårt fall är inköparen och beslutsfattaren samma personer, nämligen inköparen.

Påverkarna

Till dessa hör alla som inte är beslutsfattare eller inköpare men ändå direkt eller indirekt deltar i inköpsbeslutet. Det kan vara specialister eller externa personer som innehar information av olika slag. Leverantörer anpassar informationen som de önskar framföra den för att i förlängningen bli rekommenderad av de så kallade påverkarna. Detta illustreras i följande modell.¹⁴¹



*Figur 15: Nedbrytning av det industriella varumärkets inflytande på den professionelle inköparen*¹⁴²

¹³⁸ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

¹³⁹ Ibid

¹⁴⁰ Ibid

¹⁴¹ Ibid

¹⁴² En omarbetad version av modell hämtad ur Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

Påverkarna är i vår undersökning främst personer internt inom organisationen och är till största delen de som sluter de avtal som inköparen köper genom. Externa påverkare är i viss mån försäljare från leverantörerna men de är inte av någon större vikt vid inköparens beslut.

Användaren

Den eller de personer som använder produkten i sitt arbete.¹⁴³ I vår undersökning är detta en mycket viktig grupp när det gäller inköparens beslut. De har ofta starka åsikter om vilka varumärken som bör köpas in och påverkar i hög grad det slutgiltiga beslutet

Våra respondenter söker inte information om varumärken, och de menade att de inte heller utsätter sig för eventuell information som kommuniceras via varumärken. Således är en leverantörs varumärkesaktiviteter inte effektiva genom det direkta inflytandet enligt figur 15 ovan. Däremot menade respondenterna att de genom att lyssna på främst användarens åsikter anpassar sitt köpbeslut. Vi kan då se att varumärkets indirekta inflytande på inköparen är stort genom interna påverkare.

Vi tolkar våra respondenters svar som att det är svårt för en ny eller relativt okänd leverantör att påverka kunden i dennes köpbeslut. Våra respondenter, både inköparna och användarna, påverkas inte till någon hög grad av leverantörers varumärkesaktiviteter då de redan är lojala vissa etablerade märken. Det kan vara så att varumärkesaktiviteter från leverantörens sida har varit betydelsefullt innan lojalitet uppstod, men har numera mycket begränsad effekt. De utsätter sig inte för möjligheten att bli influerade från externa källor utan påverkarna är till den absolut största delen interna. Däremot är det tydligt att de etablerade varumärkena redan har påverkat inköparna och de interna påverkarna, användarna, så pass mycket att övriga leverantörers försökt till påverkan stängs ute och ges inte tid eller möjlighet att förändra inköpsbeslutet.

En viktig reflektion i det här sammanhanget är att byggbranschen kan ha egenskaper som gör att den inom det här området inte är representativ för den övriga industriella marknaden. Byggbranschen har relativt nyligen fått förändrade förutsättningar. De tidigare subventioneringarna som medförde att byggföretagen inte behövde lägga så mycket energi på de marknadsmässiga relationerna har sedan 1990-talet upphört och byggbranschen arbetar numera på liknande villkor som den övriga privata marknaden.¹⁴⁴ Dock tyder många av de svar vi har fått från respondenterna på att beslut fortfarande tas av gammal vana och beslutsprocessen har sett ut på i stort sätt samma sätt under lång tid, trots de förändrade marknadsmässiga villkoren. Som en av våra respondenter Johan Siecke, inköpschef på Skanska i Malmö, uttryckte det:

”Vi är konservativa inom byggbranschen.”

¹⁴³ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

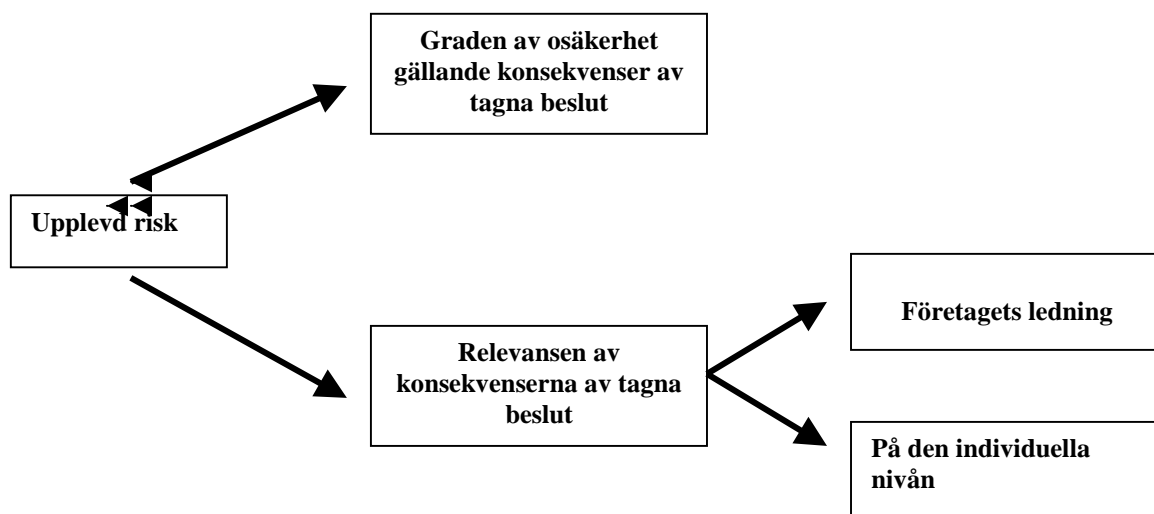
¹⁴⁴ Andersson, W et al *Mer företag – mindre bransch* (2002)

Flera av respondenterna hade en mycket lång erfarenhet inom branschen och det kan då diskuteras om det är svårt för dem att bryta gamla mönster och invanda beteenden. Den här situationen är således specifik för byggbranschen och kan ha viss påverkan på analysen.

4.2.4 Inköparens påverkan av risk och osäkerhet

Riskbenägenheten hos en person påverkas av karaktär, ålder, utbildningsnivå, tidigare erfarenhet och attityd till innovationer. Personer med hög utbildningsnivå och kompetens ska vara mer benägna att agera innovativt. De söker dessutom i större utsträckning information.¹⁴⁵ De personer som vi har intervjuat har varierande utbildningsnivå, ålder och erfarenhet. Vi har inte kunnat se något sammanhang mellan hög utbildningsnivå, kompetens och respondenternas benägenhet att agera innovativt. Även om flertalet av respondenterna berättat att de gärna testat nya produkter och kan byta om befintliga produkter är dåliga, köper man in och hyr av samma leverantörer och varumärken som man har gjort under en lång period.

Genom att söka efter information kan innehållet i informationen hjälpa till att förstärka intryck och tidigare erfarenheter. Sökandet av information kan förklaras av den upplevda risken.¹⁴⁶



Figur 16: Huvudkomponenter inom upplevd risk när det gäller industriellt inköp¹⁴⁷

Våra genomförda intervjuer visar att respondenterna inte söker efter information externt. Den information som de kan påverkas av är intern, exempelvis när en yrkesarbetare uttrycker önskemål om en viss typ av maskin eller varumärke. Vi har frågat samtliga respondenter om vilken risk de upplever i samband med inköp. Svaren kan sammanfattas på följande sätt:

¹⁴⁵ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

¹⁴⁶ Ibid

¹⁴⁷ Ibid

- *För individen:* Risken med användandet av maskiner är att man kan skada sig. Enligt de yrkesarbetare, platschefer och inköpare vi har talat med sker detta sällan och man uppfattar säkerheten hos maskinerna som god.
- *För företaget:* Risken med att köpa in maskiner av låg kvalitet är att det kan vara problematiskt att reparera dessa och finna reservdelar om de går sönder. Om en maskin går sönder står produktionen stilla, vilket får ekonomiska konsekvenser både för företaget och för yrkesarbetaren som arbetar på ackord. Det ligger därför i båda parter intresse att arbeta med maskiner som har god hållbarhet. Maskiner utsätts dessutom för mycket slitage och kan lätt ramla ner och gå sönder och de inte är tåliga.

Vi tolkar detta som att våra respondenter inte upplever någon personlig risk relaterat till inköpet och användandet av maskinerna. Däremot uppfattar respondenterna att det finns en risk för företaget, även om den är liten. Eftersom samtliga av de byggföretag vi har talat med, även hyr sina maskiner har de lyckats begränsa risken med maskiner som går sönder. Enligt våra respondenter är hyr-firmorna snabba med att byta ut defekta maskiner och i vissa fall har byggföretagen ett lager som de kan få nya maskiner från. Även Hilti, som samtliga tillfrågade företag har direkta avtal med, erbjuder service genom att snabbt byta ut defekta maskiner. Respondenterna uttrycker att de är nöjda med de maskiner som används och att de har använt dessa varumärken under en längre tid. Vi tror att varumärket i detta fall kan innebära en trygghet och en sorts försäkran om att maskinerna är pålitliga och hållbara. Man kan koppla det till respondenternas erfarenhet som sträcker sig upp till 45 år. Det faktum att respondenterna har varit i branschen under största delen av sitt yrkesverksamma liv tror vi också kan också göra att de känner trygghet i vissa varumärken.

I figuren ovan tas konsekvenserna upp av den upplevda risken. De främsta konsekvenserna för våra respondenter har vi presenterat ovan och vi kan genom svaren vi har fått, tolka det som att våra respondenter inte anser att tagna beslut har några relevanta konsekvenser. Björn Gunnarsson, platschef på NCC, uttrycker sig på följande sätt:

”Det innebär ingen risk för företaget om fel maskin köps in. De går att ersätta eftersom vi har flexibla och pålitliga avtal”

Björn Gunnarsson är dessutom den ende bland våra respondenter som nämner stöld som en riskfaktor. Han berättar att Ramirent, som de hyr vissa maskiner av, har en försäkring som NCC använder sig av och man kan på så sätt minimera denna risk som annars kan bli kostsam för företaget.

Som tidigare nämnts kan den upplevda risken innebära den risk som inköparen själv utsätts för, samt den som företaget utsätts för:¹⁴⁸

Individens risk:

Inköparen kan uppleva kritik från övriga medlemmar inom inköpscentret. Risken kan vara både funktionell och psykologisk.¹⁴⁹ Varumärket bidrar till att reducera den upplevda risken. Upplever inköparen ingen risk upphör varumärkets fördel.¹⁵⁰ Vi har bland våra respondenter inte kunna finna några tecken på upplevd risk och enligt teorin borde detta innebära att varumärket inte har någon betydelse. Vi tror däremot att varumärket har betydelse eftersom genom att inköparen köper in produkter av vissa märken som han känner till sedan tidigare, eliminerar han risken som han annars skulle kunna uppleva. Även det faktum att de inköpare och platschefer som vi har talat med, lyssnar till vilka märken och maskiner som yrkesarbetarna vill ha, innebär att de undviker kritik från medlemmar inom inköpscentret.

Företagets risk:

Här är riskerna relaterade till exempelvis beroende av en viss leverantör. Risken delas upp följande tre kategorier:¹⁵¹

- *Risk som är relaterad till transaktionens karaktär.* Kategorin inkluderar tekniska risker samt risker som är relaterade till tillgången och leveransen av den inköpta produkten.¹⁵² I vår undersökning har vi inte kunnat finna att denna typ av risk existerar. Våra respondenter poängterar att deras leverantörer (främst Hyr-firmor och Hilti) har pålitliga leveranser och god service. Hyr-firmorna erbjuder dessutom de flesta varumärkena och tar hem det som efterfrågas om det inte finns i sortimentet.
- *Risk som är relaterad till förhållande mellan leverantör och kund.* Denna kategori tar upp relationen mellan leverantör och kund och hur denna relation kan påverka framtida beteende.¹⁵³ Endast bland en av våra respondenter har vi kunnat finna att relationen med leverantören har en stor betydelse. Dan Magnusson på Otto Magnusson förklarar att Hiltis säljare lämnade Hilti under några år. Under dessa år minskade Otto Magnusson sina inköp hos Hilti och vände sig i större utsträckning till den lokala järnaffären. När säljaren senare återvände till Hilti, återvände även Otto Magnusson och ökade sina inköp. Deras relation förstärks dessutom genom att Otto Magnusson är testföretag för Hiltis nya produkter och man har ett nära samarbete som har intensifierats under senare år. Vi tolkar detta som att Otto Magnusson känner förtroende och trygghet med Hilti som leverantör och den historia som företagen har gemensamt kommer att påverka deras framtida relation. Möjligtvis känner Otto

¹⁴⁸ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

¹⁴⁹ Ibid

¹⁵⁰ Kapferer, J *New Strategic Brand Management* (2004)

¹⁵¹ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

¹⁵² Ibid

¹⁵³ Ibid

Magnusson en reducerad risk genom att främst anlita Hilti som leverantör eftersom man ha ett utbyte av varandra och goda erfarenheter av relationen. Vi fick under intervjun även intrycket att Otto Magnusson känner en viss stolthet över sitt samarbete som testföretag för Hilti, som kan anses vara ett starkt varumärke. Att Otto Magnusson dessutom kommer att presenteras i Hiltis tidning som skickas ut till Hiltis kunder kan förstärka denna känsla av stolthet och känsla av att Hiltis starka varumärke ska ”smitta av sig” på Otto Magnusson som företag.

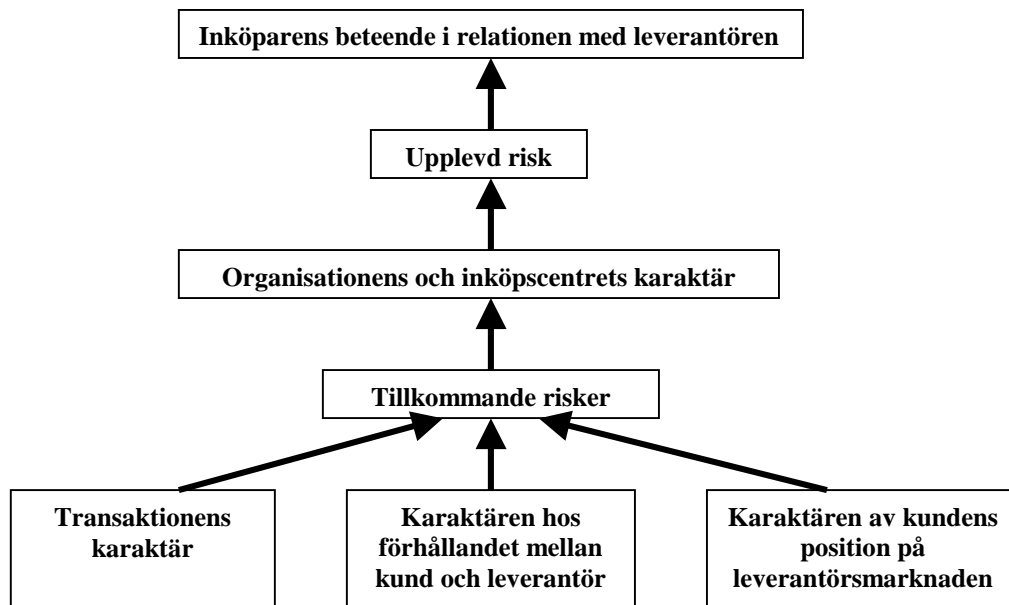
- *Risk som är relaterad till kundens position på leverantörens marknad.* Här står risken i förhållande till hur stabil och homogen marknaden är samt hur lika eller olika de olika leverantörernas erbjudande är.¹⁵⁴ Bland våra respondenter kunde vi urskilja att den främsta relationen existerade mellan de tillfrågade byggföretagen och Hilti. Skanska utmärkte sig genom vår intervju med Johan Siecke, inköpschef, som uttryckte sig på följande sätt när vi frågade om samarbetet med Hilti och deras priser:

”Hilti är dyrare men vi har förmånliga avtal. Vi är deras största kund worldwide.”

Man kan av denna kommentar tolka det som att Skanska anser sig ha en stark position som kund på leverantörens marknad. Vi kan genom vår undersökning inte fastställa huruvida marknaden är stabil och homogen eller ej. Däremot har vi genom våra intervjusvar förstått att leverantörerna och varumärkenas erbjudanden är mycket olika. Detta beror på att Hilti som enda leverantör har lyckats sluta direkta avtal med samtliga byggföretag vi har talat med och tycks ha en aktiv säljorganisation som bearbetar marknaden. Man erbjuder dessutom uthyrning av maskiner, service och garantier. Enligt våra respondenter riktar sig övriga leverantörer och varumärken sig till hyr-firmorna.

Dessa tre kategorier inom företagets risk förklaras i sitt sammanhang i figuren nedan:

¹⁵⁴ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)



Figur 17: Inköparens beteende ¹⁵⁵

I figuren ovan förklaras hur olika faktorer påverkar inköparens beteende i relationen med leverantören. Bland våra respondenter har vi funnit att risktänkande inte tycks spela en central roll, varken för användandet av maskinerna eller inom själva inköpsverksamheten. Detta tror vi kan bero på organisationens och inköpscentrets karaktär. Organisationerna vi har undersökt tycks ge varje platschef och inköpare frihet att agera efter behov. Det faktum att man även hyr många av maskinerna tror vi starkt påverkar de tillfrågade personernas upplevda risk och minimerar den. Det tycks även finnas en öppen och lyhörd kommunikation mellan yrkesarbetare, platschefer och inköpare, något som kan påverka inköpscentrets karaktär och möjligtvis också bidrar till att minska den upplevda risken. Vi tror däremot att risken kan upplevas större inom en mindre organisation som Otto Magnusson, där man inte har möjlighet att "gömma" sig bakom en större organisation och inköpsverksamhet.

Ytterligare ett område som påverkar inköparen och hans sätt att agera är rationalitet. Rationellt handlande är det som ofta anses skilja den professionelle inköparen från konsumenter. Därför är det viktigt att titta närmare på vilka rationella och icke-rationella kriterier som vi har funnit bland våra respondenter:

Rationella:

- Pris
- Leveransvillkor**
- Kvalitet**
- After-sale service**
- Användarens fysiska säkerhet**

Icke-rationella:

- Leverantörens prestige och rykte**
- Relationens varaktighet
- Leverantörens geografiska placering
- Motpartens utbildningsnivå
- Leverantörens investeringsroll i landet

¹⁵⁵ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

De ovan markerade kriterierna är de områden som vi tolkar som relevanta för våra respondenter, baserat på de svar vi har fått. Respondenterna har betonat hur viktigt det är med maskiner av god kvalitet, att leverantörerna har god service. Säkerhetsaspekten tas hänsyn till eftersom man känner att samtliga maskiner som används är säkra. Vi antar leverantörens prestige och rykte kan spela en viss roll. Detta beror på att priset inte tycks ha någon större betydelse och att de personer vi har intervjuat med lätthet nämner olika varumärken och är väl medvetna om dessa produkters karaktäristiska drag samt vilka varumärken de föredrar. Hiltis starka position på marknaden kan också innebära att det finns en viss prestige i att använda deras produkter.

Ser vi till de risker som är relevanta för konsumenter, kan de appliceras på våra respondenter på följande sätt:

- *Monetär risk:* Riskkapitalet består av kapital eller egendom.¹⁵⁶ Ingen av våra respondenter uttrycker att de ser någon större monetär risk, varken för företaget eller sig själva. De flexibla avtal som finns med leverantörer och hyr-firmor tror vi påverkar detta då ett inköpa av fel maskin lätt kan åtgärdas genom ett byte.
- *Funktionell risk:* Riskkapitalet består av kapital eller egendom. Här spelar den praktiska aspekten en viktig roll.¹⁵⁷ Våra respondenter ansåg samtliga att det var viktigt med väl fungerande maskiner och om så inte var fallet stod bygget stilla, något som kostade både företaget pengar men även yrkesarbetarna som arbetar på ackord. Vi tolkar detta som att den funktionella risken även går att applicera i den industriella miljön. Däremot har även denna risk reducerats genom den snabba service som leverantörerna erbjuder. Våra respondenter har berättat att det i de flesta fall tar cirka 2 timmar att få en maskin utbytt.
- *Fysisk risk:* Riskkapitalet består av hälsa.¹⁵⁸ De personer vi har intervjuat vittnar om att det sällan förekommer olyckor som är relaterade till mindre handverktyg, som vår studie fokuserade på. Säkerhetsfrågan var viktig för respondenterna men inte ett problem eftersom maskinerna ansågs säkra och om någon olycka skedde så var det snarare på grund av ouppmärksamhet än på grund av maskinen. Yrkesarbetarna påpekar att maskintillverkarna börjar ta hänsyn till vibrationer som är skadliga och de märker en anpassning av maskinerna. Vi tolkar detta som att den fysiska risken existerar men att den accepteras eftersom det är en fysisk bransch där det inte förväntas att man ska vara bekväm men att säkerheten är viktig.

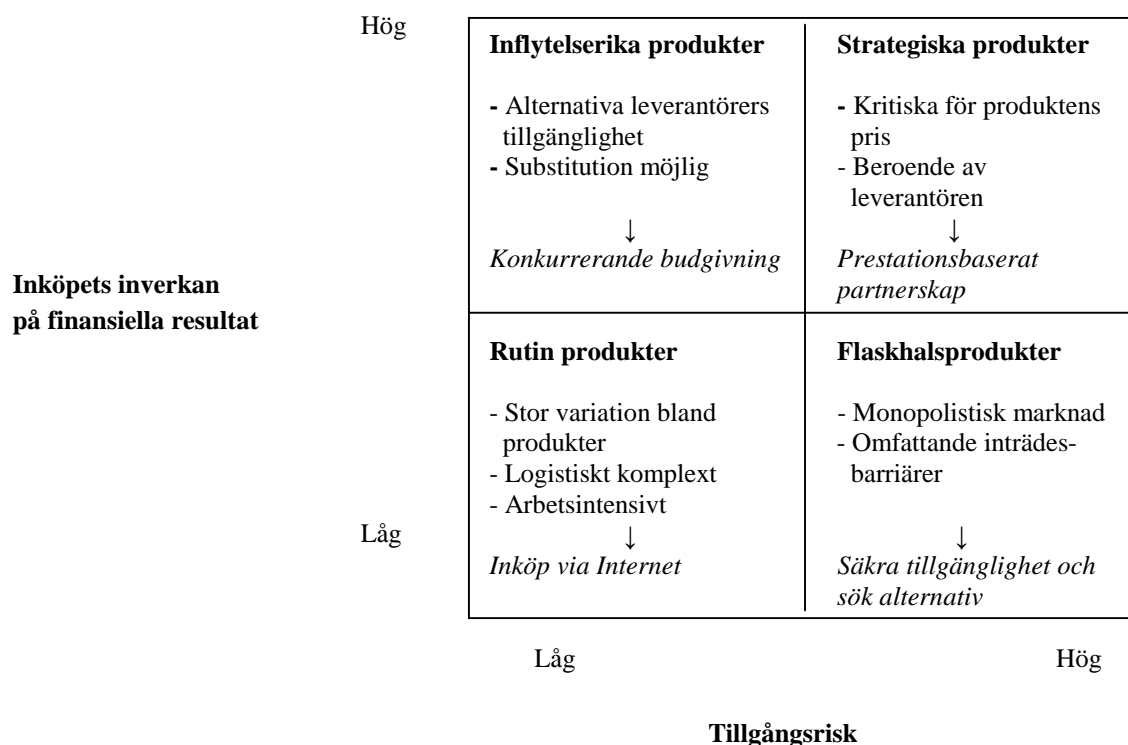
¹⁵⁶ Salomon, M et al *Consumer Behaviour – A European Perspective* (2002)

¹⁵⁷ Ibid

¹⁵⁸ Ibid

- *Social risk*: Riskkapitalet består av självkänsla och självförtroende.¹⁵⁹ Bland våra respondenter var det främst platschefer och inköpare som uttrycket att det skulle kännas dumt och pinsamt att köpa in fel maskiner men att det oftast gick att korrigera genom de flexibla avtal som existerade med leverantörer och hyr-firmor. Vi tror att den sociala risken kan påverka de personer som operativt arbetar med inköp, troligen i större grad än vad de vill erkänna. Detta kan bero på att en persons arbete ofta innebär en identifikation.
- *Psykologisk risk*: Riskkapitalet består av känslan av tillhörighet och status.¹⁶⁰ Som vi tidigare nämnt under social risk, tror vi att arbete och identifikation hör samman. Vi har däremot inte kunnat få någon indikation på hur känslan av tillhörighet och status påverkar våra respondenter.

I vidare analys av inköparens risk- och osäkerhetsfaktorer använder vi oss av Kraljics matris.¹⁶¹ För att friska upp läsarens minne illustreras den, förutom i de teoretiska utgångspunkterna, även nedan. Därefter följer en koppling till vår undersökning och en analys utifrån Kraljics perspektiv.



Figur 18: Inköpsfunktionens produktportfölj¹⁶²

¹⁵⁹ Salomon, M et al *Consumer Behaviour – A European Perspective* (2002)

¹⁶⁰ Ibid

¹⁶¹ Kraljic, P (1983) *Purchasing must become supply management* (1983)

¹⁶² Ibid

De produkter vars inköpsprocess vi specifikt undersökte genom intervjuerna var som tidigare nämnts, främst handverktyg av olika slag, exempelvis borr- och slipmaskiner. Kostnaden per enhet för dessa produkter är låg i förhållande till budgeten för ett helt byggprojekt. Då dessa verktyg köps in relativt ofta och det finns många leverantörer att välja mellan, anser vi att dessa närmast kan liknas vid rutinprodukter i Kraljics matris. Det intressanta är att Kraljic menar att det för köparen inte är eftersträvansvärt med en relation med leverantören i detta sammanhang, utan att det är att föredra att köpa dessa produkter via Internet eller möjligtvis kataloger för att effektivisera inköpen. Detta är således inte i linje med hur våra respondenter resonerade och agerade. I motsats till Kraljics rekommendationer tycktes respondenterna i hög grad styras av den relation som de byggt upp med leverantören och de sedan länge upprättade avtal som strukturerade inköpsprocessen. Respondenterna menade att det var genom just detta arbetssätt som effektivitet uppnåddes, och inte via automatiska inköp via exempelvis Internet. Respondenterna fick genom sitt nära samarbete med leverantörerna effektiv service inom flera områden, något som de ansåg var mycket viktigt även gällande inköp av rutinprodukter.

Våra respondenters inköpsprocesser gällande handverktygen anser vi främst kan liknas vid den som Kraljic rekommenderar för strategiska produkter. Kraljic menar att dessa har en helt annan karaktär än rutinprodukterna och leverantör bör här väljas utifrån *prestationsbaserat partnerskap*. Vi vill här även göra en koppling till teorin av Ford et al *Managing Business Relationships* (2006) gällande leverantörens taktik att påverka kundens osäkerhetsfaktorer. En möjlig förklaring till respondenternas agerande kan utifrån denna teoris perspektiv vara att leverantören genom olika typer av påverkan ökar kundens osäkerhet och upplevda risk. Därmed får leverantören kunden att agera som om produkten karakteriseras av hög risk och hög inverkan på det finansiella resultatet, även om så inte är fallet. Vår tolkning är att inköpare till stor del agerar utifrån sin osäkerhet och upplevda risk. De väljer således hellre varumärken som är väl etablerade på marknaden och som de känner väl till utifrån egna erfarenheter.

4.2.5 Organisationens inverkan på inköpet

I teorin har vi tidigare beskrivit två typer av organisationsformer; den centraliserade och den decentraliserade. De byggföretag som vi har valt ut har samtliga en decentraliserad organisation. Detta innebär att inköpsverksamheten är nära organisationens övriga avdelningar. Otto Magnusson skiljer sig delvis från de övriga företagen, mycket beroende på att företaget är betydligt mindre med sina 150 anställda. Här sköts inköpet något mer centraliserat. Typiskt för den decentraliserade organisationen är det interna samarbetet och i våra intervjuer har vi fått information om att man har ett samarbete mellan yrkesarbetare, platschefer, arbetsledare och inköpare. Anledningen till att vi ansåg det viktigt att ta hänsyn till organisationens utformning var att vi tror att inköpet påverkas av hur den interna kommunikationen fungerar och hur inköpet är styrt. Vi har tydligt kunna se att genom det

samarbete och lyhördhet som finns bland de personer som vi har intervjuat, påverkar parterna varandra. Yrkesarbetarna har exempelvis specifika önskemål om vilka varumärken och maskiner de vill arbeta med. Deras platschefer försöker att möta dessa önskemål i största möjliga utsträckning. Vi tolkar det därför som att inom de decentraliserade organisationer vi har undersökt påverkas inköpsverksamheten av organisationens olika delar. Det kan innebära att preferenser, erfarenhet och värderingar överförs och blir konforma.

Trots att inköparen är en del av organisationen, önskar han eller hon uppfylla personliga behov och kommer att fokusera på dessa behov i sitt professionella agerande.¹⁶³ De inköpare som vi har talat med tycks samtliga vilja agera i företagets bästa men samtidigt ha stor frihet att agera på det sätt som de tycker är bäst. Vi tror att våra respondenter känner en tillfredsställelse i att ha denna frihet, vilket kan förstärka deras känsla av att uppfylla personliga behov. Uppfyllandet av det personliga behovet tycks även ligga i linje med vad organisationen behöver. Vi tolkar det dessutom som att de inköpare och platschefer vi intervjuade, hade en god men professionell relation med leverantörerna. Detta kan ses som ett tecken på att genom att arbeta med leverantörer vars maskiner presterar bra, anses även inköparens prestation vara god.

4.3 Varumärkest teori

4.3.1 Varumärket och lojalitet

Lojaliteten till ett fåtal varumärken visade sig under intervjuerna vara hög bland respondenterna. För att konkretisera använder vi oss av DAGMAR-modellen¹⁶⁴ som framställs nedan i korthet, men som tidigare i teoriavsnittet beskrivits mer utförligt.

DAGMAR-modellens olika steg visar på de mål som man avser att uppnå med marknadskommunikation.¹⁶⁵

Kategoribehov

Utan att ett behov av produkten skapas kan inte produkten säljas. Detta är ett grundläggande mål.¹⁶⁶ Vår undersökning riktar sig enbart till produkter som redan används av respondenterna och därmed finns ett kategoribehov.

¹⁶³ Tellefsen, T *Commitment in business-to-business relationships – The role of organizational and personal needs* (2002)

¹⁶⁴ De Pelsmacker, P, et al *Marketing Communications – a European Perspective* (2004)

¹⁶⁵ Ibid

¹⁶⁶ Ibid

Varumärkeskännedom

Detta mål är också grundläggande för marknadskommunikation och kännetecknas av antingen *recognition*, där personen känner igen varumärket när den ser det, eller *recall*, där personen självmant nämner varumärket. *Recall* anses vara fördelaktigare ur säljarens perspektiv då varumärket då har etablerats tydligt i kundens minne.¹⁶⁷ Våra respondenter kunde lätt nämna flera olika varumärken självmant, utan någon hjälp. Detta kan vi anta beror på den långa erfarenheten inom branschen som våra respondenter har.

Varumärkeskunskap

På denna nivå känner kunden till vilka karaktärsdrag varumärket har och vilka egenskaper det signalerar.¹⁶⁸ Samtliga av våra respondenter var väl medvetna om de signaler och egenskaper som kännetecknar olika varumärken på marknaden. Det var tydligt att produkterna till stor del identifieras utifrån varumärket och därmed automatiskt tilldelas olika karaktärsdrag och egenskaper.

Varumärkesattityd

Med detta mål menas att man vill att kunden bildar sig en uppfattning om vilket värde varumärket ger genom en utvärdering av de alternativ som finns. Lyckas man då skapa en positiv attityd hos kunden, ökar chanserna till att kunden blir lojal.¹⁶⁹ Attityden hos våra respondenter till olika varumärken var mycket uttalad och klar. De hade således en stark uppfattning om hur de olika tillgängliga varumärkena var positionerade gentemot varandra på marknaden och hur dessa positioneringar passade med de olika arbetsmoment som skulle utföras med produkten.

Med intention att köpa

Detta mål är särskilt viktigt vid köp av produkter som medför en viss risk för kunden, till exempel produkter som kostar mer. Här arbetar man med marknadskommunikationen för att förstärka steget mellan en positiv attityd till varumärket och att verkligen köpa produkten.¹⁷⁰ De produkter vi diskuterade med respondenterna var inte några högriskprodukter ur ett ekonomiskt perspektiv, men vi kunde tydligt se att de varumärken som till stor del köptes in arbetade med kringliggande faktorer för att förstärka bandet mellan en positiv attityd och en intention att köpa. Det kunde exempelvis vara genom snabba leveranser, smidiga lösningar med betalning, tydliga avtal och så vidare.

Inga barriärer mot att köpa

Här syftar marknadskommunikationen till att övertyga kunden om att det inte finns några övriga hinder för att köpa produkten.¹⁷¹ Våra respondenter upplevde att de valda varumärkena

¹⁶⁷ De Pelsmacker, P, et al *Marketing Communications – a European Perspective* (2004)

¹⁶⁸ Ibid

¹⁶⁹ Ibid

¹⁷⁰ Ibid

¹⁷¹ Ibid

uppfyllde detta mål, genom att de till exempel erbjöd bra service- och distributionsmöjligheter som leverantörerna till de olika varumärkena erbjöd.

Köp

Detta handlar om mer kortsiktiga mål såsom tillfälliga rabatter med mera.¹⁷² Våra respondenter valde inte varumärken utifrån sådana typer av erbjudanden utan gjorde mer långsiktiga utvärderingar.

Tillfredsställelse

Denna nivå syftar till att skapa tillfredsställelse hos redan etablerade kunder. Därmed skapas en mer långsiktig lojalitet och en positiv *word-of-mouth-effekt*.¹⁷³ Vi kunde efter intervjuerna konstatera att samtliga av våra respondenter till mycket stor del var tillfredsställda med de varumärken som de arbetade med. De var även lojala vissa märken och hade generellt mycket lika uppfattning om vad de olika varumärken stod för och vilka som var deras styrkor respektive svagheter.

Vi tolkar våra respondenters svar så att det är mycket viktigt för leverantörer att få sitt varumärke väl känt bland sina kunder. Respondenterna kommunicerade gärna och med lätthet sina produkter utifrån deras varumärke och flertalet uttryckte att Hilti mer eller mindre blivit ett begrepp inom branschen. Vi såg tydligt att respondenterna valde varumärken utifrån sina starka attityder om vad dessa varumärken signalerar för egenskaper och kvaliteter, och därmed ansåg de varumärket vara pålitligt och säkert. De valde därmed även dessa varumärken för inköp av nya produkter, just därför att de därmed kände sig säkra på att få samma kvalitet på produkten som tidigare. Då de flesta av respondenterna även hade identiska uppfattningar om vad vissa varumärken signalerar, kan vi även anta att det är av vikt att ha en positiv *word-of-mouth-effekt* där människor inom samma bransch kommunicerar med varandra om vilka varumärken som har de bästa egenskaperna.

Lojaliteten består av olika nivåer:

1. Den mest lojala kunden är den som endast är intresserad av *ett* varumärke. Kunden marknadsför produkten till sin omgivning.¹⁷⁴ Vi har bland våra respondenter funnit att detta oftare sker bland yrkesarbetarna som använder maskinerna än bland platschefer och inköpare. Flertalet av de yrkesarbetare vi har intervjuat var mycket positiva till maskiner från Hilti. Den yrkesarbetare som skiljde sig avsevärt från de övriga var Mikael Nilsson, yrkesarbetare på JM, vars lojalitet var kopplad till DeWalt:

”DeWalt har blivit stora för de har lyssnat på snickarna och för att de har rättat till de fel som har funnits tidigare”

¹⁷² De Pelsmacker, P, et al *Marketing Communications – a European Perspective* (2004)

¹⁷³ Ibid

¹⁷⁴ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

Han nämner även kriterier som hållbarhet och kapacitet, något som samtliga Hilti-lojala yrkesarbetare också tar upp som viktiga aspekter och som de tycker att Hiltis maskiner lever upp till.

Möjligtvis kan detta bero på att yrkesarbetarna inte behöver ha den överblicken över inköpsverksamheten som platschefen eller inköparen har. Yrkesarbetaren behöver inte heller ta hänsyn till prisaspekten utan grundar sin preferens av varumärke i hur maskinen är att använda. Där spelar faktorer som hållbarhet och kapacitet en central roll. Vi tror att anledningen till att många yrkesarbetare är så positiva till Hilti beror på att det är de maskinerna som köps in och att de är dessa som främst finns till förfogande. Anledningen till att de köps in är de direkta avtal som alla de byggföretag som vi har intervjuat har med Hilti.

2. Den *emotionellt* lojala kunden är irrationellt bunden till varumärket och denna situation uppstår ofta när kund och leverantör har ett långvarigt samarbete.¹⁷⁵ Bland de flesta av våra respondenter har vi inte kunnat urskilja något sådant beteende. De platschefer och inköpare som vi har intervjuat har argument för varför de köper in maskiner från vissa varumärken. Dessa argument baseras på yrkesarbetarnas önskemål, hållbarhet, kapacitet och pris. Det byggföretag som har närmast samarbete med en leverantör är Otto Magnusson, vars samarbete är både nära och långvarigt med Hilti. Otto Magnusson har varit testkund för Hiltis produkter under många år och de känner Hiltis säljare väl. Dan Magnusson, delägare i Otto Magnusson och inköpsansvarig, poängterar däremot att relationen med säljaren är på det affärsmässiga planet. Enligt Dan Magnusson kommer Otto Magnusson att i stor skala presenteras som företag i Hiltis egen tidning. Tidningen skickas ut till samtliga Hiltis kunder och Dan Magnusson ser detta som bra marknadsföring. Även funktionen som testföretag för Hiltis produkter gör att Dan Magnusson känner att Hilti lyssnar till deras behov och kommentarer. Ett exempel på hur relationen till en maskin kan vara beskriver Dan Magnusson på följande sätt:

”Hilti lämnar maskiner som vi får testa. Man är ”gift” med den maskinen efter 2 dagar.”

Utav de svar som vi har fått av våra respondenter kan vi däremot inte kunna urskilja några specifikt personliga, långvariga relationer mellan kund och leverantör och tolkar det därför som att den emotionella lojaliteten inte har en stor roll bland de byggföretag och personer vi har intervjuat. Anledningen till detta kan vara att denna typ av miljö och produkter inte inbjuder till denna typ av relation. Vi tror även att det faktum att branschen är mycket mansdominerad gör att det emotionella beteendet inte har lika stor betydelse som om branschen hade varit blandad eller starkt dominerad av kvinnor istället. Vi tror att anledningen

¹⁷⁵ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

till att Otto Magnusson har starkare emotionella band till Hilti än de andra tillfrågade företagen kan bero på att företaget är mindre och familjeägt. Detta gör att det finns en närhet till yrkesarbetarna och ägarna har själva varit ute på bygget, vilket vi tror bidrar till att de har stor förståelse för vad som krävs av maskinerna. Att Otto Magnusson länge har varit testföretag för Hiltis produkter kan göra att de känner sig smickrade över uppmärksamheten från ett sådant stort och internationellt företag och därför gärna använder deras produkter. Man bör nämna att Otto Magnusson nyligen slöt ett avtal med Hilti om att hyra maskinerna direkt från dem. Detta tolkar vi som att parterna har förtroende för varandra och samarbetet tycks ha genomgått olika faser under många år.

3. Den *kalkylerande* kunden tar hänsyn till risker med att byta varumärke.¹⁷⁶ Våra respondenter ser samtliga ingen direkt anledning till att byta varumärken. På frågan vad som skulle få dem att byta varumärke svarar Johan Siecke på Skanska följande:

”Hilti är nog svårt att byta, det är ett begrepp. Bra maskiner, håller länge, bra garantier och bra service”

Våra respondenter svarade samtliga att det enda som skulle få dem att byta vore om maskinerna blev sämre.

Eftersom samtliga respondenter är nöjda med de varumärken som de använder, då främst Hilti, så tolkar vi det som att de personer som vi intervjuade är kalkylerande då de inte ser någon anledning att byta varumärke eftersom det skulle innebära osäkerhet. Osäkerheten elimineras genom att behålla samma varumärke eftersom de har god erfarenhet av produkterna och positiva associationer till exempelvis varumärken som Hilti. Fungerar ett samarbete bra så tror vi att det även är möjligt att man av bekvämlighetsskäl inte väljer att byta. Detta resonemang förtydligas ytterligare i nästföljande nivå; den konservativa kunden.

4. Den *konservativa* kunden gör inköp baserade på vana och ser ingen anledning att byta om han är nöjd.¹⁷⁷ Bland våra respondenter påminner denna nivå mycket om den kalkylerande kunden i nivån ovanför.

Då byggbranschen kan anses vara konservativ tror vi att det finns en möjlighet att detta kan påverka hur intresserade våra respondenter är av att göra förändringar. Även här gör vi analysen att bekvämligheten i jobbet och i yrkesrollen kan ha effekter, vilket kan bidra till att våra respondenter inte är intresserade av att byta märke.

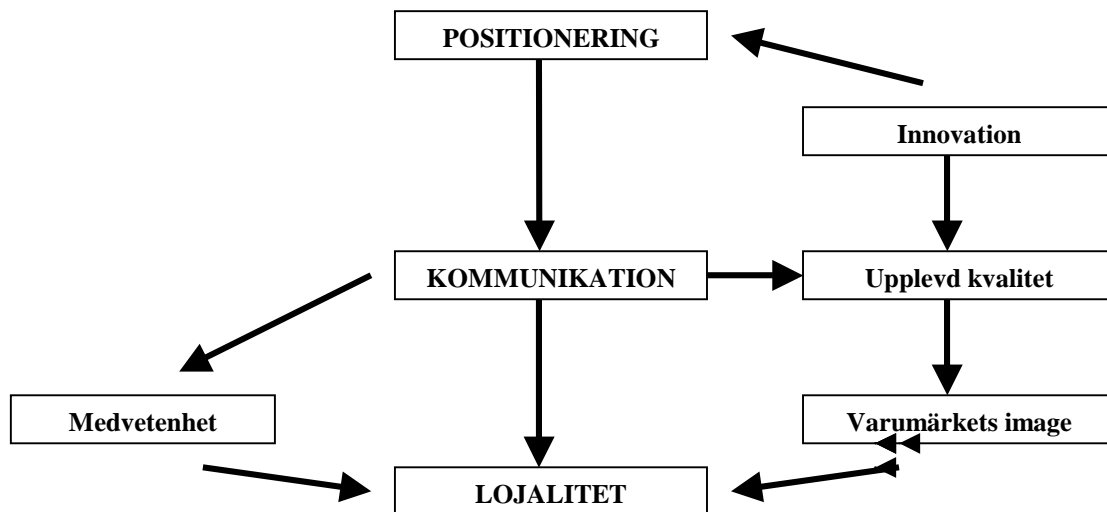
5. Den femte nivån av lojalitet är när kunden är helt *likgiltig* inför vilket varumärke han eller hon använder.¹⁷⁸ Våra respondenter har samtliga kunnat definiera vilka märken de föredrar och varför de föredrar dessa.

¹⁷⁶ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

¹⁷⁷ Ibid

Vi tolkar detta som att det inte finns någon likgiltighet, varken bland platschefer, inköpare eller yrkesarbetare.

Figuren nedan beskriver hur lojaliteten hänger samman med övriga faktorer som är relaterade till varumärket:



Figur 19: Varumärkets funktioner ¹⁷⁹

Figuren kan användas för att tolka vilka områden som är viktiga för våra respondenter. De tillfrågade personerna har framfört hur viktigt det är att kvalitén är bra. Hållbarhet och prestanda var de främsta attributen som nämndes. På frågor om hur viktigt det är att en leverantör är innovativ svarade de flesta att det självklart var bra att det kom nya maskiner och att de förbättrades men att det inte var något som de kände var särskilt viktigt. Bland yrkesarbetarna var det däremot viktigare med innovation och att verktygen skulle vara sköna och lätta att arbeta med, något som exempelvis Mikael Nilsson, yrkesarbetare på JM, tyckte att DeWalt var bäst på. Vi tycker att man i detta fall kan se den koppling som figuren ovan beskriver. Innovationen som gör maskinerna bättre, ger yrkesarbetarna och inköparna en upplevelse av kvalitet, något som sedan bidrar till att varumärkets image är positiv och detta leder i förlängningen till den lojalitet som är målet för att bli ett starkt varumärke. Vi har även kunnat se en koppling bland de yrkesarbetare som har varit positiva till andra varumärken. De har uttryckt sig positivt om dessa maskiner och säger vad de vill ha till sina platschefer och inköpare, vilka i sin tur gärna vill tillfredsställa sina yrkesarbetares önskemål. Där kan yrkesarbetarnas önskemål om specifika varumärken lägga grunden för den upplevda kvaliteten hos platscheferna och inköparna, varpå dessa därigenom får ett positivt intryck av varumärket, vilket även bland dessa personer leder till lojalitet.

¹⁷⁸ Malaval, P *Strategy and Management of Industrial Brands* (2001)

¹⁷⁹ Ibid

Enligt de svar som vi har fått av våra respondenter så hänger positioneringen och sättet att differentiera sig bland dessa typer av produkter samman med attribut som prestanda och hållbarhet. Samtliga företag vi har intervjuat hyr även maskiner men har separata avtal med Hilti trots att uthyrningsföretagen även har Hiltis produkter i sitt sortiment. Respondenterna har berättat om att de tycker att Hilti har bra service och garantier, något som vi tror starkt påverkar deras positionering på marknaden. Anledningar som våra respondenter nämner till att de har direkta avtal med Hilti är att de köper mycket från dem, exempelvis bultar och muttrar, och att man har haft avtalet under en mycket lång tid. I vissa fall tycks avtalen ha funnits i över 30 år. Hiltis säljorganisation uppfattas som aktiv av de tillfrågade inköparna, något som vi också tror påverkar varumärkets positionering. Våra respondenter nämner att de andra varumärkena främst tycks rikta sig mot uthyrningsfirmor, och Hilti tycks vara den enda leverantören som har valt att direkt uppvakta varje enskilt byggföretag. Vi tror att situationen kan bero på att Hilti tidigt etablerade sig i Sverige och att företagen inte tycks se någon anledning till att byta varumärke då de är nöjda med Hiltis prestationer. Hilti har därigenom lyckats hålla sin starka position under en lång tid. Hiltis starka position på marknaden, genom direkta avtal med företagen och en utökad hyr-verksamhet tror vi gör att det är svårt för både etablerade och nya varumärken att konkurrera med dem. Samtliga företag vi intervjuade har stora rabatter hos Hilti vilket gör att en konkurrent har svårt att konkurrera med lägre priser.

Kommunikationen tycks spela en liten roll enligt våra respondenter. Säljarna från de olika varumärkena är ute sporadiskt för att visa nya maskiner. Platscheferna och inköparna får en del tryckmaterial som de endast ägnar lite tid åt. Kommunikationen med säljaren tycks ske på det professionella planet. Vi tolkar det därför som att lojaliteten är det som bidrar till medvetenheten, enligt figuren ovan, istället för kommunikation. Enligt figuren ser vi en direkt koppling till varumärkets image varför vi tror att varumärket spelar en central roll för lojalitet och inköpet i den industriella miljön.

5. Slutsats

I denna sista del av uppsatsen presenterar vi våra slutsatser som grundar sig på våra teoretiska utgångspunkter samt analysen av vårt empiriska material. Slutsatserna behandlar de områden som har framställts i vår problemdiskussion samt uppfyller syftet med uppsatsen.

5.1 Inledande ord

Vi har här valt att presentera slutsatserna utifrån åtta ämnesområden, nämligen relationer och bindningar, osäkerhet, inköpsprocessen, sökande av information, personer som påverkar inköparen, risker, organisationens påverkan samt lojalitet. Dessa skiljer sig något från den teoretiska kapitlets uppdelning. Vi anser dock att denna indelning på ett tydligt och läsvänligt sätt åskådliggör våra slutsatser. Avslutningsvis för vi en sammanfattande diskussion där vi även konkret besvarar frågorna i vår problemdiskussion.

5.1.2 Relationer och bindningar

Vi har kunnat se att bindningarna mellan kund och leverantör är starka vilket vi anser medför en begränsning för kunderna och deras möjlighet att utforska möjligheter att prova nya varumärken. Benägenheten att prova sig fram och bryta strukturer och bindningar för att söka eventuella förbättringar bland övriga varumärken är låg, vilket gör det svårt för nyare, mindre företag att slå sig fram och etablera sitt varumärke. Det skulle troligtvis kräva massiva insatser i form av marknadskommunikation av olika slag för att nå önskad målgrupp.

5.1.3 Osäkerhet

Vi drar slutsatsen att användandet av etablerade och bekanta varumärken gör att inköparen känner en mindre osäkerhet inför transaktioner och agerande. Vi anser att det därför är viktigt för leverantörer att ”ladda” sitt varumärke med kraftiga signaler som motiverar kunden att välja just detta varumärke för att därmed minska osäkerheten och den upplevda risken. När detta uppnås ökar möjligheterna för leverantören att skapa sig en gynnsam position på marknaden avsevärt.

5.1.4 Inköpsprocessen

I inköpsprocessen har vi kunnat konstatera att varumärket har en stor betydelse för beskrivning av relevanta variabler. Det har i vår undersökning framkommit att vissa varumärken karaktäriseras av egenskaper som exempelvis hållbarhet och prestanda, vilket har haft stor betydelse för val av produkt. I undersökningen har det även framkommit att varumärket är relevant vid förslag och urval av leverantörer. Vi drar slutsatsen att detta beror på att användarna av produkterna har mycket specifika åsikter om vilka varumärken de föredrar.

När det gäller olika typer av inköp har vi i vår undersökning funnit att de vanligaste formerna är modifierat återköp och direkt inköp. I motsats till den teoretiska utgångspunkten att varumärket har en minimal betydelse vid dessa typer av inköp, kan vi konstatera att varumärket även här spelar en mycket viktig roll. Denna slutsats baserar vi på att kunden agerar utifrån väl invanda rutiner och känner sig trygg och bekväm med välbekanta varumärken.

5.1.5 Sökande av information

Vi har kunnat se att inköpare som söker lite information påverkas av varumärket, något som vi anser beror på att de har erfarenhet och kunskap om olika varumärken. Däremot har vi kommit fram till att teorin som säger att personer med hög kunskapsnivå om produkterna *inte* påverkas av varumärket i lika stor utsträckning som personer med lägre kunskapsnivå, inte stämmer överens med vår undersökning. Vi har i motsats till denna teori tydligt kunnat se att även inköpare med hög kunskapsnivå påverkas av varumärket.

5.1.6 Personer som påverkar inköparen

Vi har i vår undersökning kunnat konstatera att de personer som påverkar inköparen uteslutande är användarna av produkterna samt de som sluter avtal med leverantörerna. Däremot har vi inte kunnat urskilja någon större extern påverkan genom exempelvis marknadskommunikation från leverantörerna. Vi drar därför slutsatsen att bristen på extern påverkan gör att inköparen endast får begränsad information om innovationer och nya varumärken på marknaden. Även det faktum att användarna har så specifika önskemål om vilka produkter de vill ha gör att inköparen blir styrd och därmed inte är lika öppen för nyheter.

5.1.7 Risker

Vår undersökning visar att inköparen känner sig trygg i sin roll och inte upplever någon risk, varken på det personliga planet eller för företaget. Vi anser att det beror på deras långa erfarenhet och att leverantörerna har minimerat kundens risker med hjälp av flexibla avtal som exempelvis omfattar service och garantier. Ytterligare en orsak till den låga upplevda risken är att företagets storlek gör att de känner att de har en god förhandlingsposition gentemot leverantören.

Enligt teorin kring rationalitet har vi funnit att inköparen främst agerar rationellt. Vi har konstaterat att praktiska kriterier så som kvalitet och service spelar en viktig roll. Däremot har vi tydligt sett att varumärket påverkar inköparens uppfattning om leverantörens prestige och rykte. Vi drar denna slutsats då vi i vår undersökning funnit att exempelvis priset inte har någon större betydelse utan istället leverantörens rykte, något som kan karaktäriseras som en icke-rationell aspekt.

Bland de risker som existerar för konsumenter konstaterar vi att den funktionella risken är den viktigaste för inköparen eftersom aspekter som effektivitet, kvalitet, hållbarhet och prestanda står i fokus. Inköparen föredrar varumärken som de har positiv erfarenhet av och som uppfyller dessa krav.

De produkter vi i vår undersökning har fokuserat på kategoriserar vi som rutinprodukter. Vi drar slutsatsen att effektiviteten vid inköp av dessa produkter inte uppnås via kanaler som exempelvis Internet utan genom ett nära samarbete och en gedigen relation med leverantörer. Inköparen väljer att göra sina inköp hos välkända leverantörer för att reducera känslan av osäkerhet och risk. Detta prioriteras högre än den kostnadsbesparing som inköp via Internet kan medföra.

5.1.8 Organisationens påverkan

De organisationer vi har undersökt karaktäriseras av att vara centraliserade. Trots denna struktur är den interna kommunikationen god och det finns en stor frihet att agera och uttrycka sina åsikter och önskemål om varumärken. Vår slutsats är att denna goda kommunikation gör att inköpare lättare blir påverkade av sina kollegor.

5.1.9 Lojalitet

Vi kan konstatera att det finns en stark lojalitet gentemot varumärken. Detta grundar vi på att undersökningen har visat att kunderna föredrar specifika varumärken, något som

karaktäriserar den mest lojala nivån. Kunderna tar även stor hänsyn till risker med att byta varumärke och är därmed kalkylerande. Vår slutsats är att det inte finns någon likgiltighet gentemot vilket varumärke som väljs.

5.2 Sammanfattande diskussion

Som vi i inledningen framhöll var vår utgångspunkt att byggbranschen är konservativ och stabil, något som vår undersökning har bekräftat. Eftersom vår undersökning är avgränsad till byggbranschen är det viktigt att påpeka att de slutsatser som vi har dragit kan vara influerade av branschens specifika bakgrund och karaktär. Det gör att det finns en risk att våra slutsatser inte går att generalisera för hela den industriella marknaden.

Baserat på dragna slutsatser och resonemang väljer vi att besvara vår problemformulering på följande sätt:

- *I vilken utsträckning har varumärket betydelse för industriellt inköp?* Vi kan konstatera att varumärket har en stor betydelse för industriellt inköp. Denna slutsats kan vi dra då varumärket har spelat en central roll i vårt empiriska material.
- *Vilka faktorer påverkar inköparen och hur rationell är han eller hon?* De faktorer som vi har funnit främst påverkar inköparen är personer internt, osäkerhet och riskbenägenhet hos inköparen samt lojaliteten gentemot varumärket. Vi har även konstaterat att inköparen är främst rationell i sitt inköpsbeslut.
- *Vad grundar inköparen sina inköpsbeslut på?* Med hjälp av vår empiriska undersökning kan vi konstatera att de faktorer som påverkar inköparen också ligger till grund för inköparens beslut och val av varumärke. Vi har främst funnit att inköpsbesluten baseras på kunskap och erfarenhet, men även att bekvämlighet och trygghet spelar en central roll.

Vi anser att vi härmed uppfyller uppsatsens syfte med att närmare undersöka varumärkets betydelse i en industriell kontext.

5.3 Förslag på framtida forskning

Eftersom varumärkets betydelse inom industriell marknadsföring är ett relativt outforskat område finns fortfarande mycket att undersöka. Eftersom vi har avgränsat oss till att undersöka byggbranschen anser vi att det hade varit intressant med undersökningar av andra branscher för att kunna se eventuella skillnader och likheter i de olika industriella miljöerna.

Vi skulle även vilja se en utökad forskning om i vilken utsträckning professionella inköpare agerar rationellt i sitt beslutsfattande eller ej. Vilken roll spelar subjektiva bedömningar för inköparen och hur känslstyrda är de som av sin omgivning antas vara strikt professionella i sin yrkesutövande? Dessa är frågor som fortfarande står obesvarade och som vi hoppas framtida forskning i större utsträckning kan besvara.

6. Källförteckning

6.1 Skriftliga källor

Andersson Widar, Aspling Anders, Johansson Gunn, Byggkommissionens delrapport *Mer företag – mindre bransch* november 2002 Byggkommissionen

Andersson Widar, Aspling Anders, Johansson Gunn, Byggkommissionens rapport *Utmaningar för nytänkare* december 2003 Byggkommissionen

De Pelsmacker, P, Geuens, M, Van den Bergh, J (2004) *Marketing Communications – a European Perspective* Pearson Education, England, 2:a upplagan

Ford, David & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Snehota Ivan (2006) *Managing Business Relationships* Wiley, England, 2:a upplagan

Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan (1998) *Professionellt inköp* Studentlitteratur, 2:a upplagan

Gunnerbeck Kajsa, Hassel Cecilia, *Inköpsstrategier i stora svenska byggföretag* Löpnr 11885 Uppsats med seminariedatum den 12 januari 2005, Ekonomihögskolan Lunds Universitet

Hammarkvist, Karl-Olof, Håkansson, Håkan, Mattsson, Lars-Gunnar (1982) *Marknadsföring för konkurrenskraft* Liber-Hermods, upplaga 1:12

Horowitz, Dean *The price you pay* Professional Builder, januari 2003: 68:1, sid 18

Horowitz, Dean *Whose Brand Delivers Customers?* Professional Builder, januari 2003, s.19

Kapferer, Jean-Noël (2004) *The New Strategic Brand Management* Kogan Page Ltd. 3:e upplagan, England

Kotler Philip & Armstrong Gary (2003) *Marketing – An Introduction* Prentice Hall, New Jersey 6:e upplagan

Kraljic Peter (1983) *Purchasing must become supply management* Harvard Business Review s. 109-118

Lutz, J, Gabrielsson, E Byggkommissionen *Byggsektorns struktur och utvecklingsbehov* mars 2002

Malaval, Philippe (2001) *Strategy and Management of Industrial Brands* Kluwer Academic Publishers

Robinson et al. (1967) *Industrial Buying and Creative Marketing* Boston, Allyn and Bacon Inc.

Runyon, K.E & Stewart, D. (1987) *Consumer Behaviour* Merrill Publishing Company, Columbia Ohio, 3:e upplagan

Salomon, Michael et al (2002) *Consumer Behaviour – A European Perspective*, Prentice Hall, England, 2:a upplagan

Tellefsen, Thomas *Commitment in business-to-business relationships – The role of organizational and personal needs* Industrial Marketing Management 31, 2002

van Weele, Arjan J (2005) *Purchasing & Supply Chain Management*, Thomson Learning, 4:e upplagan

6.2 Muntliga källor

Andersson, Per: inköpare, Peab Malmö. Personlig intervju 2006-05-02

Dahl, Göran: platschef, JM Lund. Personlig intervju 2006-04-25

Gunnarsson, Markus: platschef, NCC Lund. Personlig intervju 2006-05-04

Jörnesand, Kurt: yrkesarbetare, Skanska Malmö. Personlig intervju 2006-05-03

Karlsson, Jan: yrkesarbetare, NCC Lund. Personlig intervju 2006-05-04

Magnusson, Dan: delägare/inköpsansvarig, Otto Magnusson. Personlig intervju 2006-04-27

Nilsson, Mikael: yrkesarbetare, JM Lund. Personlig intervju 2006-04-25

Schön, Jan: träarbetare och lagbas, Peab Malmö. Personlig intervju 2006-05-02

Siecke, Johan: inköpschef, Skanska Malmö. Personlig intervju 2006-05-03

Tholander, Stefan: platschef, Otto Magnusson. Personlig intervju 2006-05-02

6.3 Elektroniska källor

Dagens Nyheter *Skanskaanställda i kartellhärva*

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=145&a=10792>

Information hämtad den 29 mars 2006. Artikeln publicerad den 20 april 2002.

Dagens Industri *Ökad fart i svensk ekonomi*

<http://di.se/Index/Nyheter/2006/01/26/173300.htm?src=xlink>

Information hämtad den 29 mars 2006. Artikeln publicerad den 26 januari 2006.

Dagens Nyheter *Många byggfirmor skattefuskar*

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=276029>

Information hämtad den 29 mars 2006. Artikeln publicerad den 12 juni 2004.

Dagens Industri *Byggsparvet kostar miljarder*

<http://di.se/Index/Nyheter/2006/02/24/177420.htm?src=xlink>

Information hämtad den 29 mars 2006. Artikeln publicerad den 24 februari 2006.

Konjunkturinstitutet *Konjunkturbarometern Månad. Mars 2006*

<http://www.konj.se/arkiv/pressmeddelandearkiv/5.7d810b7d109c0650979800028415.html>

Informationen hämtad den 29 mars 2006

Konjunkturinstitutet *Om konjunkturinstitutet*

<http://www.konj.se/omki.4.2f48d2f18732142c7fff7286.html>

Informationen hämtad den 20 april 2006

Bygghälsan www.bygghalsan.com

Informationen hämtad den 20 april 2006

Bygghälsan *Uppdrag* <http://www.bygghalsan.com/kommissionen.asp>.

Informationen hämtad den 20 april 2006

Rådet för byggkvalitet *Om föreningen* <http://www.bqr.se/sa/node.asp?node=16>

Informationen hämtad den 20 april 2006

Rådet för Byggkvalitet *Garantiprojektet* <http://www.bqr.se/sa/node.asp?node=240>

Information hämtad 2006-03-27

Wikipedia, den fria encyklopedin <http://www.wikipedia.org>

Information hämtad 2006-05-03

7. Bilaga

7.1 Intervjuhandledning

Operativ inköpare/platschefer

Berätta lite om hur inköp av mindre maskiner, t.ex. handverktyg, går till?

Vilka varumärken känner Du till inom handverktyg?

Vilken leverantör föredrar Du att köpa från?
Varför?

Hur länge har Du köpt från den leverantören?

Hur länge har du känt säljaren?
Hur är er relation?

Vad skulle få Dig att byta märke/leverantör?
Varför?

Hur viktigt är det att leverantören är innovativ?

Tycker Du att leverantören lyssnar och anpassar sig till det som ni vill ha?

Hur finner Du information om produkter?
Är detta en stor del av Dina arbetsuppgifter?
Viktigt?

Vilka personer är med och har åsikter om vad som ska köpas in?
Vilka kriterier är viktiga?

Vilka risker finns det med att köpa in maskiner
På det personliga planet?
Ur företagets perspektiv?

Allmänna frågor:

Var i organisationen är inköpsverksamheten placerad?

Hur viktig är inköpsverksamheten för organisationen?

Hur länge har Du arbetat på företaget?

Hur länge har Du arbetat med inköp?

Vilken utbildning har Du?

Yrkesarbetare

Berätta hur det går till när det uppstår ett behov av en ny maskin, exempelvis handverktyg?

Vilka varumärken känner Du till inom exempelvis handmaskiner?

Vilket märke använder Du helst?

Varför?

Hur länge har Du använt verktyg från detta märke?

Känner Du någon säljare/representant från det märket?

Hur känner du honom?

Hur viktigt är det att leverantören är innovativ?

Tycker Du att leverantören lyssnar till era behov?

Till vem ger du feedback om vilka verktyg som ni på bygget föredrar att använda/som ni tycker bör köpas in?

Lyssnar dom?

Vilka kriterier är viktiga?

Vilka konsekvenser kan användandet av maskiner med skiftande kvalitet få?

Vilka risker finns det med användandet av handmaskiner?

För Dig personligen?

För företaget?

Allmänna frågor:

Hur länge har du arbetat på företaget?

Hur länge har du arbetat i denna funktion?

Vilken utbildning har du?