



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen  
Kandidatuppsats, Fek 582  
Ht 2004

# **Strategier i en mogen bransch**

## **- ur ett kundrelaterat perspektiv**

Författare

Oscar Arp  
Louise Hasselquist  
Fredrik Wannius

790327-4137  
811005-0302  
800811-4137

Handledare

Tony Huzzard

## Sammanfattning

**Titel:** ”Strategier i en mogen bransch ur ett kundrelaterat perspektiv”

**Författare:** Oscar Arp, Louise Hasselquist, Fredrik Wannius

**Handledare:** Tony Huzzard

**Ämne/Kurs:** FEK 582, kandidatuppsats, 10p

### **Problemformulering:**

-Vad är framgångskonceptet för att bibehålla och förbättra kundrelationerna i en snabbt föränderlig dagligvarubransch med ständigt nya hot för ett företag med mogna produkter?

-Vad är det viktigaste i kundrelationen i en mogen bransch?

-Hur mycket betyder de personliga relationerna kontra andra variabler som pris, sortiment service etc.?

**Syfte:** Syftet med vår uppsats är att genom en teoretisk och empirisk diskussion undersöka hur man ska behandla sina kundrelationer med sina återförsäljare i en mogen bransch, i detta fall sytillbehör. Vi kommer även att titta på om Falkgruppens nuvarande strategi, när det gäller dess relationer, är hållbar för fortsatt samarbete.

**Metod:** En kvalitativ studie har gjorts genom en rad intervjuer med Falks ägare, Torbjörn Falk samt vice VD, Peter Falk. Utöver detta har en kvantitativ kundundersökning gjorts eftersom vi ansåg att detta var av stor betydelse för vårt ämne.

**Slutsats:** Falk har efter sina många år i branschen lyckats skapa genuina relationer med sina kunder. Detta har enligt vår undersökning varit det som spelat störst roll för kundens samarbete, i frågan om vad som är viktigast, priset eller relationen.

**Nyckelord:** Mogen bransch, strategier, kundrelationer, konkurrens, överlevnad

# Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Problemområden	4
1.4 Strategi	5
1.5 Problemformulering	5
1.6 Hypotes	6
1.7 Syfte	6
1.8 Avgränsningar	7
1.9 Målgrupp	7
1.10 Modell av arbetsgången	8
2. Metod	9
2.1 Val av fallföretag	9
2.2 Bakgrund till val av metod	10
2.2.1 Kvalitativ metod	10
2.2.2 Kvantitativ metod	11
2.3 Tillvägagångssätt vid personliga intervjuer	11
2.4 Tillvägagångssätt vid kundundersökningar	12
2.4.1 Undersökningen	12
2.4.2 Undersökning av dagligvaruhandel	13
2.4.3 Undersökning av fackhandel	14
2.5 Eget fältarbete	15
2.6 Källkritik	15
2.6.1 Reliabilitet	16
2.6.2 Validitet	17
3. Teori	19
3.1 Branschanalys med hjälp av Porters ”Five Forces”	19
3.2 Produktlivscykel- och relationernas faser	23
3.2.1 Relationer inom de olika livscykel faserna	26
3.2.2 Kritik mot livscykelmodell	28
3.3 Key success factors i mogna branscher	29
3.4 Konkurrensens uppträdande i mogna branscher	30
3.5 B2B modellen	31
3.6 Strategier i mogna branscher	31
3.7 Ansoff tillväxtmatris	32
4 Empiri	34
4.1 Falk i Vellinge AB	34
4.1.1 Falks affärsidé	35
4.1.2 Kundkontakt	35
4.1.3 Inköp	36
4.2 Empiri branschbakgrund	36
4.3 Sammanställning av enkäter	37

4.3.1 Dagligvaruhandel	38
4.3.1 Fackhandel	39
<b>5. Analys</b>	<b>42</b>
5.1 Barnschanalys, Porters "Five forces"	42
5.1.1 Konkurrensintensitet i branschen	42
5.1.2 Potentiella inträdare	43
5.1.3 Köpare	43
5.1.4 Leverantörer	43
5.1.5 Substitut	44
5.1.6 Slutsats för analys av Porters "five forces"	44
5.2 Analys av relationer genom produktens livscykel	45
5.3 Analys av Key success faktors i mogna branscher	47
5.3.1 Kostnadsfördelar	47
5.3.2 Segmentering	48
5.3.3 Differentiering	48
5.3.4 Innovation	48
5.3.5 Slutsats av analys	49
5.4 Analys av konkurrensens uppträdande i mogna branscher	49
5.5 Analys av B2B-handel	50
5.6 Strategier i en mogen bransch	50
5.7 Analys av tillväxt/marknadsandelmatrisen (Ansoff)	51
<b>6. Slutsats</b>	<b>55</b>
<b>Källförteckning</b>	<b>57</b>
<b>BILAGA 1</b>	<b>58</b>
<b>BILAGA 2</b>	<b>60</b>
<b>BILAGA 3</b>	<b>62</b>
<b>BILAGA 4</b>	<b>64</b>

## **1. Inledning**

*I detta inledande kapitel kommer vi först kortfattat förklara Falks verksamhetsområde. Vi kommer senare att diskutera de problem som finns för Falk inom denna mogna bransch, förklara syftet med uppsatsen och dess avgränsningar. Slutligen kommer vi att sätta upp en problemformulering.*

### **1.1 Bakgrund**

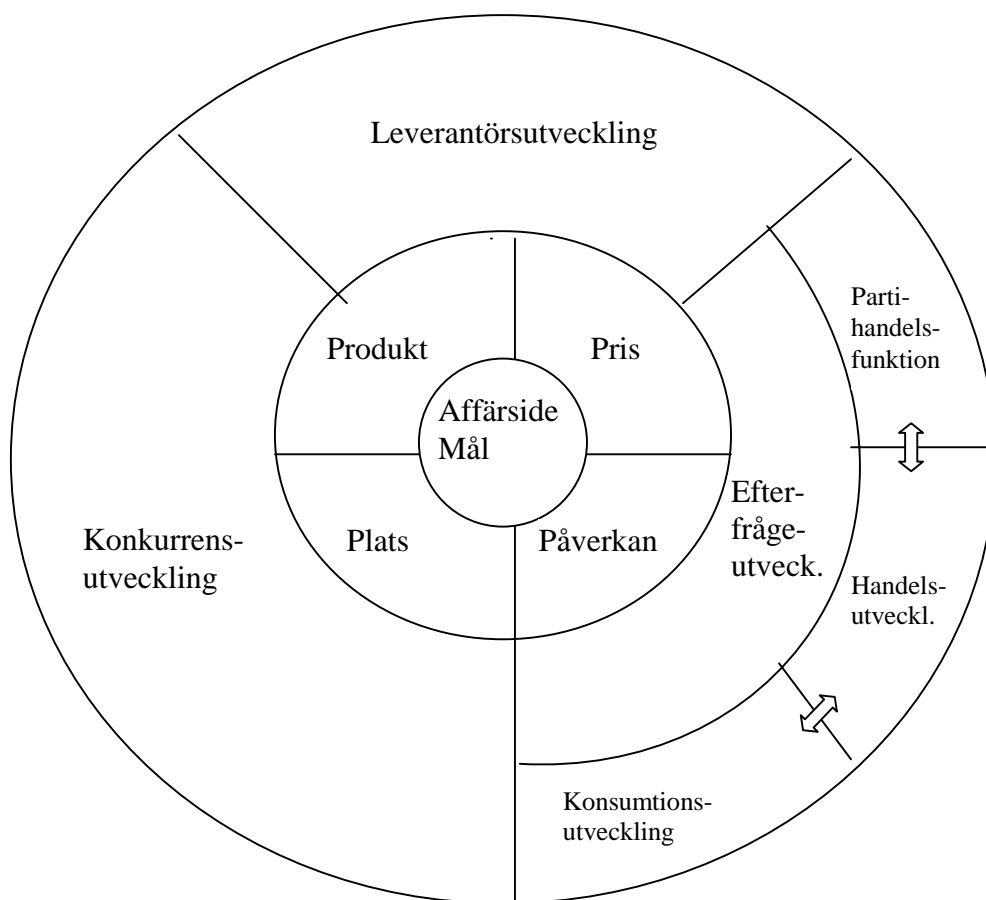
Företaget vi har valt heter Falk AB och ligger i Vellinge. Deras kärnprodukter är sytråd, sytillbehör och garn. Men de säljer även vintertextiler (vantar, mössor och halsdukar) och diverse hårmode (hårnoddar, borstar, diadem m.m.) Deras kärnprodukter har funnits ända sedan stenåldern för att sammanfoga djurhudar till kläder, där gamla fiskben fungerade som nål och djursenor som tråd. Utvecklingen av dessa produkter har sedan dess gått framåt och befann sig från mitten av 1700-talet till slutet av 1800-talet i dess stora tillväxtstadium. Detta främst på grund av den industriella revolutionen och uppfinningen av spinnmaskinen ”Spinning Jenny”. Sedan dess har denna bransch befunnit sig i ett moget stadium och inte utvecklats speciellt mycket. Att handla med en produkt som inte märkbart ändrats under de senaste 100 åren tyder väl på att produkten och branschen befinner sig i ett moget stadium.

### **1.2 Problemdiskussion**

Falk levererar sina produkter till två olika typer av distributörer. De är leverantörer till återförsäljare inom *dagligvaruhandeln* och *fackhandeln*. Med dagligvaruhandeln menas butiker som ICA, Konsum, KF m.fl. där slutkonsumenten är någon som behöver en enkel sytillbehörsprodukt som exempelvis en nål, en sax eller kanske en vit eller svart tråd. I dagligvaruhandeln säljs ett basutbud av cirka 40 produkter som Falk valt ut med hjälp av sina kunder. Dessa produkter är väldigt triviala och består endast av ett begränsat basutbud av produkter. Vill man ha mer specialiserade sybehör får man gå till en fackhandel. Med fackhandeln menas specialaffärer som har sytillbehör som sin expertis. Dessa affärer har ett mycket, mycket bredare sortiment med kanske 500 olika nyanser av sytråd tio olika sorters saxar och 100 olika sorters nålar. Dessa butiker riktar sig i större grad till personer som har ett intresse i att tillverka egna kläder, sticka eller liknande. Dagligvaruhandeln säljer alltså

nyttartiklar som alla behöver medan fackhandeln säljer till personer med hobby, intresse inom textil eller som behöver produkterna inom sitt yrke.

Falkgruppens stora problemområde ligger inom dagligvaruhandeln. Nedan har vi ritat upp en figur som demonstrerar vad som påverkar företagets verksamhet. På marknaden anser vi att det är utvecklingen på efterfrågesidan som är mest kritisk. Efterfrågan i detta fall består av företagets kunder, dvs. dagligvaruhandlarna som till exempel ICA och KF. Detta brukar man kalla en härledd efterfråga då detaljistens efterfråga beror på slutkonsumenternas efterfrågan.



Figur 1. Faktorer som påverkar Falks verksamhet. (Kotler, Egenritad)

*Affärsidé / mål:* Falks affärsidé är att fortsätta bearbeta den svenska och skandinaviska marknaden. De ska också marknadsföra sina produkter till marknadsanpassade priser, tillfredställa kundens behov med en hög servicegrad, bearbeta marknaden genom sin säljorganisation och bibehålla och stärka kraften i Falk-profilen. (Dokument från Falk i Vellinge AB). Målet är att inom fem år vara marknadsledande i Skandinavien på dagligvarumarknaden.

*Produkt, pris, plats och påverkan:* De klassiska fyra P:na som Kotler tar upp i sin bok kan hänföras på Falk och deras bransch (Kotler, Principles of Marketing, 1999). På en mogen marknad är priset av stor betydelse för kunderna. Det finns ingen produktutveckling och priset har därför också precis som produkten stagnerat. Det ska vara lätt att få tag i Falks produkter. Därför är platsen där produkterna säljs viktig. Att produkterna håller utlovad kvalitet är av högsta väsentlighet för att inte kunderna ska byta till en annan leverantör. Påverka kunderna måste man dels för att behålla de gamla och dels för att få nya. De gamla kunderna ska mer underhållas, precis som en bil ska underhållas för att den inte ska gå sönder.

*Konkurrensutvecklingen och leverantörsutvecklingen:* Inom Falks bransch finns det självklart konkurrenter. Tidigare leverantörer till Falk, exempelvis Coats började sälja sina produkter, sybehör och garn, direkt till de stora dagligvarukedjorna istället för att gå via Falk. Detta hade Falk förutspått och hade börjat gå från att ha köpt via dessa leverantörer till att producera själva. Idag är Falk egen producent, då de hyr in sig på fabriker i Kina som bara producerar åt Falk under en viss tid. I och med detta slipper Falk att vara beroende av leverantörer på samma sätt som innan. Falk producerar inte alla sina produkter själva och har fortfarande leverantörer som de måste hålla god kontakt med. Eftersom de har ett så brett sortiment på fackhandeln hade det varit omöjligt att producera alla tusentals produkter själv.

*Efterfrågeutvecklingen:* Det är här de stora frågetecknen finns för Falk. Kommer man i framtiden att fortsätta handla sybehör? Eller är det kanske ingen idé eftersom kläder idag har blivit så billiga? Att sy och laga kläder själv är tidskrävande och är samtidigt en alternativkostnad till att handla nya kläder.

*Partihandelsfunktion, handelsutveckling och konsumtionsutveckling:* Efterfrågeutvecklingen kan man dela in i mindre delar som är de ovan nämnda. Falk har som många andra företag affärspartners. Att ha en god relation med dessa är av högsta väsentlighet så att inte de byter leverantör. Handelsutvecklingen i branschen har inte varit allt för imponerande det senaste århundradet och detta gäller även konsumtionsutvecklingen. Allteftersom kläder har blivit billigare att köpa nytillverkade, har människor slängt utslitna kläder istället för att laga dem.

Eftersom Falks produkter idag antingen befinner sig i mognadsstadiet eller nedgångsfasen frågar vi oss hur deras relation med kunderna är och hur framtidens relationer kunde tänkas

bli. Skall man behandla kunderna på ett särskilt sätt i en mogen bransch, än till exempel i en bransch som befinner sig i utvecklingsstadiet? Hur skulle detta i så fall ske och vad skulle vara skillnaden mellan de olika bemötandena av kunderna i de olika faserna? Vilken relationsnivå skall man ha med sina kunder, personlig, rent affärsmässig etc. Har Falk en ”unik relationsposition” med sina kunder? I så fall på vilket sätt? Om de inte har det, skulle de vilja ha det? Vad har det för nackdelar respektive fördelar att ha en unik relationsposition med sina kunder? Kan det gå så långt att utvecklingen hindras av att kunderna inte vill ha någon förändring bland produkterna? (Ett exempel på var detta skedde var i företaget Royal Copenhagen som tillverkade porslin. Kunderna ville inte att Royal Copenhagen skulle ändra utseendet på sina produkter. Porslin är ofta en samlingsvara och kunderna ville därav att produkterna skulle ha samma utseende. Problem för företaget uppstod när deras kundkrets dog ut och deras konkurrenter samtidigt låg lågt före Royal Copenhagen när det gällde produkt utveckling. Deras produkter ansågs vara klumpiga och gammalmodiga utav de nya yngre kunderna).

### **1.3 Problemområden**

Inom dagligvaruhandeln finns de mest komplexa problemen:

- Lågpriskedjor som ex. Netto och LIDL etablerar sig allt snabbare i Sverige.
- Falks produkter kan i framtiden komma att få mindre hyllplats om produkter som t.ex. medicin och alkoholdrycker börjar säljas i dagligvaruhandeln.
- Det är idag billigare att köpa nya kläder än att laga gamla. Det är också betydligt billigare att köpa redan färdiga plagg än att tillverka sina egna. ”Tiden” är här en viktig faktor som blir en alternativkostnad till hur mycket man hade kunnat tjäna under den tiden det tar att tillverka ett plagg.
- ”Reservdelar” som knappar, pärlor samt sytråd tillkommer numera ofta när man köper ett klädesplagg. Detta minskar därför efterfrågan av Falks produkter.

Dagligvaruhandeln ställer allt högre krav på sina leverantörer. De vill ha färre leverantörer som kan leverera ett bredare sortiment. Därför har Falk bland annat tvingats till att även sälja även andra non-food produkter. Produkter de har väldigt små marginaler på men som är ett måste för att behålla kontraktet och kunna fortsätta leverera sina kärnprodukter till sina kunder.



## **1.4 Strategi**

Det är svårt att sätta upp långsiktiga mål inom dagligvaruhandeln och därför arbetar man mer kortsiktigt och budgetstyrt. För dessa mogna produkter inom denna mogna bransch är det en hård priskonkurrens, vilket i slutändan leder till att kunden får lida eftersom kvaliteten blir sämre. Kvaliteten tenderar att bli sämre eftersom priskonkurrensen leder till att man jagar lägre inköpspriser och därmed tummas det på kvaliteten.

För tillfället är Falks viktigaste del i strategin att komma in på den expanderande baltiska marknaden. Därför har de startat upp i Finland där största finska dagligvarukedjan Kesko och svenska ICA har gått ihop och skall penetrera de baltiska länderna.

Inom den svenska marknaden befinner sig Falk och deras konkurrenter i en försvarsställning på fackhandeln. Marknaden är uppdelad och man försvarar sina marknadsandelar och kunder. Detta gör det svårt att bearbeta nya kunder. Om Falk försöker komma med en ny produktlinje och bearbeta en ny kund kommer den konkurrent som har kunden inom kort skaffa denna produktlinje för att inte Falk ska få in en fot. Vice versa fungerar det likadant att man kopierar av varandra.

På dagligvaruhandeln ser det ut på ett lite annat sätt där man dagligen gör besök för att bearbeta nya kunder. Man försöker även komma in med nya produktlinjer, nytt till våren 2005 är bordstabletter, grytlappar, handdukar och liknande produkter.

Slutligen kan man säga att Falks grundläggande strategi är, och alltid varit, att skapa och bibehålla starka kundrelationer. Konsekvensen av detta blir att man inte bara arbetar mot personen som är inköparen eftersom det finns risk att denna person slutar. Man försöker därför arbeta in en relation med t.ex. assistenten, telefonisten eller liknande. Detta för att bredda relationen med kunden och få Falk som det självklara valet.

## **1.5 Problemformulering**

- Vad är framgångskonceptet för att bibehålla och förbättra kundrelationerna i en snabbt föränderlig dagligvarubransch med ständigt nya hot för ett företag med mogna produkter?

- Vad är det viktigaste i kundrelationen i en mogen bransch?
- Hur mycket betyder de personliga relationerna kontra andra variabler som pris, sortiment service etc.?

## 1.6 Hypotes

De två grundläggande hypoteserna vi vill lägga fram och de grundläggande antagande vi har, är två av de tre sätt som enligt Porter, ett företag kan konkurrera med. Dessa är grundstrategierna eller generiska strategier. De två vi valt att fokusera på är *lågkostnadsstrategi* och *differentieringsstrategi*. Det vi utgår från i vår hypotes är alltså att det är något av pris eller differentiering som är det viktigaste på den mogna marknaden. Det tredje sättet man kan hävda sig gentemot konkurrenterna är enligt Porter genom fokusering.

1. Är det kunden eftersträvar enbart priset? Många har den teorin om att det enda som styr en mogen bransch är priset. Kunden går dit det är billigast och bryr sig inte om att de måste byta leverantör. Detta förutsätter att transaktions- och kontraktskostnader är låga.
2. Den andra möjligheten vi ser är att det bara är de som kan differentiera sig på rätt sätt som behåller sina kunder. Det spelar ingen roll för kunden om priset ligger lite högre utan de är beredda att betala för att få extra service, närmre relationer, snabbare leveranser etc. Man betalar gärna lite mer för att behålla en viss leverantör på grund av god kontakt och bra historik med företaget.

Det vi tror vi kommer att få svar på i denna uppsats är åt vilket håll det lutar åt. Är den mogna marknaden bara prisstyrd eller spelar långvariga relationer någon roll?

## 1.7 Syfte

Syftet med vår uppsats är att genom en teoretisk och empirisk diskussion undersöka hur man ska behandla sina kundrelationer med sina återförsäljare i en mogen bransch, i detta fall sytillbehör. Vi kommer även att titta på om Falkgruppens nuvarande strategi, när det gäller dess relationer, är hållbar för fortsatt samarbete.

## **1.8 Avgränsningar**

Vi har begränsat oss till att enbart titta på den svenska marknaden. Dels på grund av att ämnet inte ska bli för omfattande men också för att årsredovisningar samt annan företagsinformation, gällande deras samarbetspartners utomlands, inte får lämnas ut av Falkgruppen. Vi kommer i uppsatsen nämna vissa delar av företaget i utlandet för att det skall bli lättare att förstå helhetsbilden.

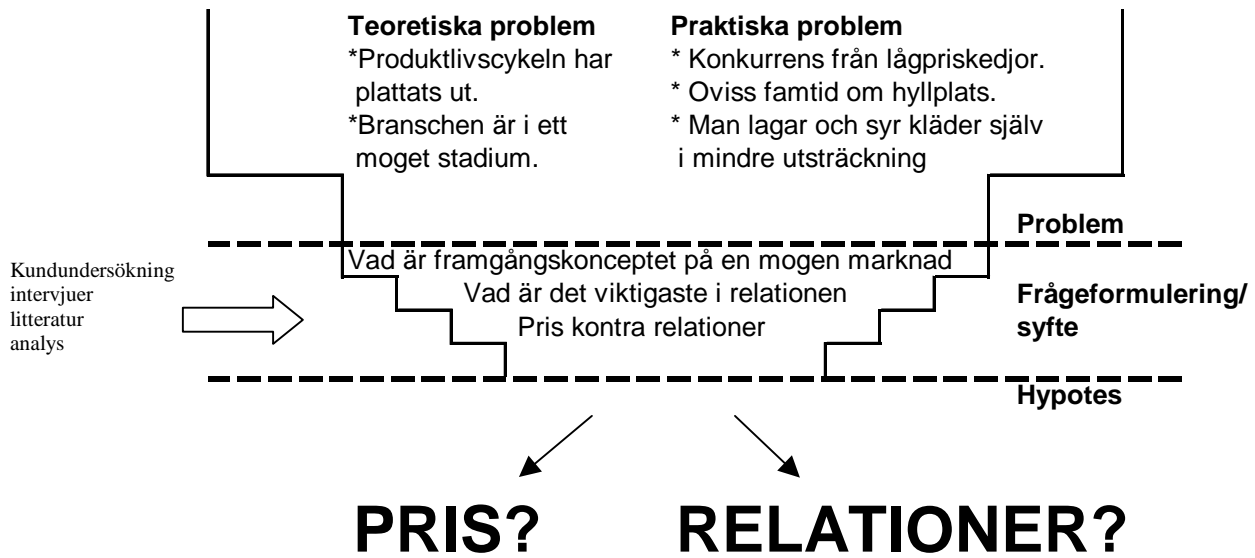
Vidare har vi lagt störst fokus på dagligvaruhandeln, då det är här som de mest komplexa problemen förekommer. I enkätundersökning vi skickat ut till Falks kunder kommer även fackhandeln vara inkluderad. Detta för att vi skall kunna se skillnader mellan dagligvaruhandeln och fackhandeln, för att senare kunna dra paralleller mellan de olika kundgrupperna och hur respektive kundgrupp vill att relationen med Falk skall vara.

Falk har 3000 olika kunder bara i Sverige. Det är omöjligt för oss att undersöka vad varje kund tycker om Falk och dess relation. Vi har därför gjort ett urval av dessa och valt ut cirka 100 stycken som fått ta del av enkäten.

## **1.9 Målgrupp**

Vår uppsats riktar sig till ekonomistudenter inom framför allt Strategi och Styrssystem. Men även till andra studenter som finner detta ämne intressant, studenter som vill läsa om relationer mellan kund och företag på en mogen marknad. Vi anser även att denna utredning kan vara relevant för vårt fallföretag, Falkgruppen, då det är svårt att ta fram långsiktiga, hållbara strategier inom dagligvaruhandeln. Falk har inte genomfört någon större, professionell kundundersökning bland sina kunder under de senaste tio åren. De saknar därför i vissa fall aktuell information, vad gäller de olika kundernas efterfrågan samt vilka typer av relationer de föredrar. Efter de intervjuer vi har gjort på företaget verkade Falk mycket angelägna om att ta del av vår färdiga uppsats och tyckte att det skulle bli mycket intressant att få ta del av vår studie.

## 1.10 Modell av arbetsgången



Figur 2. (Egenritad)

## **2. Metod**

*I kapitel två motiverar vi val av ämne och metod. Vi vill även visa vårt angreppssätt på problemet. Därefter redovisas tillvägagångssättet vid insamling och bearbetningen av data, följt av en diskussion rörande källkritik.*

### **2.1 Val av fallföretag**

Vi har valt att skriva om strategier i mogna branscher. När vi bestämde oss för ämnet så satte vi oss ner för att diskutera vilka fallföretag vi hade att välja mellan. Vad finns det för produkter på marknaden som befinner sig i en mogen bransch och vilka företag finns det som säljer dessa ”mogna” produkter? Företaget skulle helst också befinna sig i närheten av Lund så att vi lättare skulle kunna få den information, access vi var i behov av. Dels genom fysiska intervjuer med relevanta personer på företaget men även för att ett företag som ligger här i närheten kanske även har sina kunder i området. Kunderna är intressanta ur den synvinkeln att man kan få ut mycket information av dessa, om hur de tycker att relationer, leveranser, priser m.m. fungerar mellan företaget och kunden. Detta ledde oss fram till företaget Falk eftersom sybehör är en mogen produkt på en mogen marknad.

För att få reda på vilken strategi man skall använda sig av i en relation med kunder i en mogen bransch har vi valt att fråga Falks kunder om de tycker att relationen fungerar på ett tillfredställande sätt idag och hur de eventuellt önskar att relationen skulle fungera i framtiden.

Därför har vi gjort en fältstudie hos kunderna där vi satte ihop två olika kvantitativa undersökningar, för att ha något att utgå ifrån innan vi börjar skriva. De två olika undersökningarna vi gjorde var enkätundersökningar. En vars frågor riktade sig till fackhandeln och den andra vars frågor riktade sig till dagligvaruhandeln. Vi delade upp undersökningarna i dessa två delar för att fackhandeln och dagligvaruhandeln inte har samma sorts utbud i sina butiker och de har heller inte samma sorts slutkonsumenter. En annan viktig skillnad är att leveranssystemet inte fungerar på samma sätt hos dagligvaruhandeln som hos fackhandeln.

## **2.2 Bakgrund till val av metod**

Metoden är av stor betydelse vad beträffar uppsatsens trovärdighet och relevans. En bra metod ökar sannolikheten till att resultaten blir så tillfredställande som möjligt. Det finns inom metodiken kvalitativ och kvantitativ metod och det finns inget som säger att man inte kan använda båda metoderna då dessa kompletterar varandra bra och ger undersökningen större trovärdighet. Dock ska dessa passa väl in med problemformuleringen. (Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 1997).

Efter att vi hade formulerat vårt problem ansåg vi det nödvändigt att använda oss av båda metoderna för att kunna få en större bredd och djup av vår studie.

### **2.2.1 Kvalitativ metod**

Kvalitativ metod består av många olika metoder och tekniker för insamling av information, och kan mer ses som ett samlingsbegrepp för tillvägagångssätt som kombinerar följande fem tekniker: direkt observation, deltagande observation, informant- och respondent intervjuer samt analys av källor.

Kvalitativ metod innebär en mindre grad av formalisering. Metodens främsta syfte är förståelse. Det centrala arbetet i denna metod består av att genom olika insamlingssätt få en större informationsbredd och därigenom en djupare förståelse av problemet. Det primära kännetecknet för denna metod är närheten till den källa vi hämtar vår information från.

Fördelen med kvalitativ data och dess metoder är att de ger en helhetsbild vilket ger en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang. Den närkontakt som sådana metoder skapar hjälper läsaren att få en klarare bild av aktörsperspektivet och ligger sedan till grund för teoribildningen. Nackdelen är dock att man endast undersöker få enheter. Det är svårt pga. resursskäl samt svårighet att få överblick av informationen när man tittar på ett stort antal enheter. (Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 1997).

Det kvalitativa undersökandet i vår uppsats har bestått av personliga intervjuer på Falk på deras huvudkontor i Vellinge. De personer vi mest varit i kontakt med är Torbjörn Falk, som

är ägare och mycket aktiv i företaget, samt Peter Falk, som för närvarande är vice VD men som tidigare jobbat inom många olika avdelningar. Innan dessa möten har vi varit noga med att förbereda oss med rikligt med frågor. Förutom dessa personliga möten har vi vid vissa tillfällen suttit och arbetat med uppsatsen hos Falk för att ha svaren nära till hands.

För oss har det även varit viktigt att alla i gruppen varit med vid de tillfällen vi har mötts. Detta för att vi ska känna att vi uppfattar rätt i intervjuerna och kan diskutera med varandra efteråt vad som har sagts. Accessen och kvaliteten på Falks informations har varit hög och vi har alltid fått snabba svar när vi frågat via email eller per telefon.

### **2.2.2 Kvantitativ metod**

Den kvantitativa metoden utgör en mycket stor del av dagens forsknings- och utredningsarbete när det gäller samhällsvetenskap.

Denna metod kännetecknas av att vara mer formaliserad och strukturerad än den kvalitativa och är betydligt mycket mer präglad av kontroll från forskarens sida. Vidare är uppläggningsen och planeringen selektiv och det förekommer ett avstånd i förhållande till informationskällan, vilket är nödvändigt för att kunna göra formaliserade analyser, jämförelser och pröva om de resultat vi kommit fram till passar in på samtliga enheter vi önskar att utreda. Statistiska mätmetoder spelar en central roll i analysen av kvantitativ information. (Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 1997).

I vår undersökning utgick vi till största delen från den kvalitativa metoden. Då vi inte hade så mycket kunskap om varken syranschen eller Falkgruppen började vi vår undersökning med en rad intervjuer med både Torbjörn Falk samt hans son Peter Falk. Efter våra intervjuer tyckte vi inte att vi hade tillräckligt med information gällande företagets kundförhållanden och bestämde därför oss för att utföra en kvantitativ studie av detta genom en enkätundersökning som vi skickade ut till cirka 100 av Falkgruppens kunder.

### **2.3 Tillvägagångssätt vid personliga intervjuer**

Vi har även genomfört intervjuer med personal på Falk. Denna empiridel är mer kvalitativ vilket har gjort att vi har fått en djupare insyn i företaget. Vi har besökt Falk ett antal gånger

under hösten och fått en rundvandring på företaget. Vi har fått se alla deras produkter vilket har hjälpt oss i vårt eget fältarbete. Vi har även haft ständig telefonkontakt med Peter Falk under uppsatsens gång. Vi har fått tillåtelse av honom att ringa och ställa frågor precis när vi vill. Detta har varit mycket positivt under arbetets gång och gett oss en väldigt bra relation till Peter och Falkgruppen.

För att personalen/intervjuobjekten på Falk skulle vara så väl förberedda som möjlig på våra funderingar så mailade vi frågorna någon dag innan vi hade bokat in våra möten.

## **2.4 Tillvägagångssätt vid kundundersökningar**

Vi har valt att göra en kvantitativ undersökning av Falks kunder. Detta eftersom vi lättare skulle kunna jämföra de olika kundgrupperna, dagligvaruhandel och fackhandel. En annan fördel med vårt kvantitativa val var att trots att vi hade en begränsad tidsaspekt, skulle vi få tillräckliga svar för att kunna dra generella slutsatser. Frågorna vi ställt är väldigt enkla och raka men samtidigt blir svaren innehållsrika. Vi har gjort enkäterna så enkla och lättförståliga som möjligt för att det skall gå så snabbt som möjligt för respondenten att fylla i formuläret. Detta anser vi öka svarsfrekvensen, då färre personer skulle ha tagit sig tid att fylla i formuläret om det hade varit mer djupgående och tidskrävande.

### **2.4.1 Undersökningen**

När sista leveransen för veckan skickades ut från Falk under vecka 48 bifogades tio undersökningar vardera till tolv säljare. Sex säljare från dagligvaruhandeln och sex säljare från fackhandeln valdes ut för att det skall bli en jämn fördelning. Dessa hade valts ut av Peter Falk vilka blev de som representerade de största och viktigaste områdena. Måndagen i vecka 49 kom undersökningarna ut till säljarna. Säljarna, som besöker cirka åtta kunder per dag, fick nu i uppdrag att dela ut undersökningen samt ett frankerat svarskuvert till tio kunder vardera.

De två olika undersökningarna skiljer sig åt i omfattning. Detta eftersom den personliga kontakten i dagligvaruhandeln är betydligt mindre än i fackhandeln. Dock har vi en del frågor som är samma i de olika undersökningarna, detta för att vi lättare ska kunna jämföra resultaten med varandra.



## 2.4.2 Undersökning av dagligvaruhandel

Fråga 1-4 består av enkla kryssfrågor för att vi ska få en grundidé om hur väl kunderna känner till Falk och deras produkter. Dessa frågor är:

1. Vilka av Falks produkter säljer ni? Svaren man kan välja på är sybehör, hårmode, vintertextil och garner.
2. Kände du till att Falk distribuerar alla dessa produkter? Ja- nej
3. Jag hade gärna sett mer av Falks produkter i butiken? Ja- nej
4. Vid ”ja” i så fall vilka? Svaren man kan välja på är sybehör, hårmode, vintertextil och garner.

På detta sätt täcker vi upp en rad praktiska frågor som vad butiken i fråga säljer, deras kunskap om Falks produktgrupper och om intresse för fler produkter finns.

Efter detta kommer del två i undersökningen. Den består av åtta positiva påståenden som respondenten skall ta hänsyn till. Ett exempel på ett påstående är ”Vi upplever att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete”. Dessa positiva påståenden beskriver ett idealförhållande till kunderna utifrån Falks synvinkel. Kunden får nu svara på en fyrgradig skala till vilken grad de håller med om påståendet. De svarar 1 om de inte alls håller med och 4 om de helt och hållet håller med om påståendet. Anledningen till valet av en fyrgradig skala är att man påbjuder kunden att ta ställning. Vid exempelvis en femgradig skala har alltid kunden valet att ställa sig neutral d.v.s. i mitten.

För att få något att ställa svaret mot har vi tillfört undersökningen ytterligare en dimension, vilken är hur viktigt respektive påstående är för samarbetet med Falk. Även här får man fylla i på en 4-gradig skala. Anledningen till att vi har med detta moment är att vi vill få ett perspektiv till deras angivna svar. Exempel: Falk får högt betyg på påståendet men det är inte så viktigt för kunden i deras samarbete. Slutsatsen man nu kan dra är att man kan lägga mindre tid på just denna aktivitet. Ett motsatt exempel är att man har runt tre i snitt på påståendet, vilket kan ses som tillfredställande, men de har högsta prioritet för samarbetet d.v.s. fyra i hur viktigt det är för samarbetet. Slutsatsen blir då att man ytterligare ska försöka att förbättra aktiviteten.

Slutligen i undersökningen har de möjlighet att fylla i spontana kommentarer och delge tankar och förslag till förbättringar för samarbetet med Falk.

### 2.4.3 Undersökning av fackhandel

Undersökningen till kunderna inom fackhandeln är av lite annorlunda karaktär. Detta eftersom man har en mer personlig kontakt med kunderna här. Första delen är upplagd på samma sätt som tidigare med påstående, grad av instämmande av påståendet och vikt för samarbetet. De åtta första påståendena är samma på de olika undersökningarna, men på denna tillkommer 13 ytterligare. De åtta som är lika har vi för att senare göra jämförande studier mellan de två marknadskanalerna.

Del två och tre i undersökningen har vi gjort av den anledningen att Falk inte är marknadsledande inom fackhandeln. De vi vill få fram är vad som hade gjort att man handlade mer av Falk samt hur de står sig i konkurrensen. För att mäta vad som hade ökat köpfrekvensen ställde vi frågorna till vilken mån köpen hade ökat om man från Falks sida:

1. Förbättrade prispolicyn
2. Utökade sortimentet
3. Förbättrande servicen
4. Förbättrade de sociala kontakterna.

I konkurrensjämförelsen fick kunderna först och främst fylla i vilken konkurrent man valt att jämföra Falk med. Efter det kommer det sju påståenden där man ska fylla i om Falk är:

1. Klart sämre
2. Något sämre
3. Något bättre
4. Klart bättre

Detta svarar man på i förhållande till den konkurrent man valt att jämföra med. Slutligen finns det även här plats för spontana kommentarer till förbättring.

De båda olika undersökningarna har samma försättsblad där vi beskriver syftet med undersökningen, presenterar oss själva och vårt val av ämne. Dessutom, för att locka fler till att svara, har de möjlighet att fylla i adress och namn och är på så sätt med i utlottningen av en ”julklapp” från Falk till ett värde av 500 kr. De har givetvis möjligheten att vara anonyma. Slutligen tackar vi för deras tid samt lämnar relevant kontaktinformation om de har några frågor.

## **2.5 Eget fältarbete**

Vi har även gått runt i olika dagligvarubutiker och fackhandelsbutiker i Malmö och Lund för att se hur deras avdelningar ser ut. Deras produkter som säljs i dagligvaruhandeln ingår under butikernas specialavdelning. Vi har också genomfört detta för att kunna se vilka konkurrenter som finns i samma affär. Nästan alla butiker vi har varit i har haft Falks sybehör, medan vissa även haft de andra produkterna, hårmode, vintertextil och garner. Många butiker har varken vintertextil eller garner, men de flesta har sybehör och hårmode. Det som vi märkt är att det alltid varit Falks sybehör i butikerna, men inte Falks hårmode. Det har istället varit ett märke som heter Beauty Care som distribueras av ett företag som heter Gaggs.

Det har varit mycket givande för oss och väldigt lärorikt att åka runt och titta i olika affärer. Detta gav oss ett större djup och förståelse för hur det fungerar i praktiken och även möjlighet att tala med affärsinnehavarna om Falk, branschen, framtiden etc.

## **2.6 Källkritik**

Börjar man titta på de kvalitativa undersökningarna vi gjort, med i första hand intervjuer, finns det alltid en risk att källorna är påverkade. De personer vi varit i mest kontakt med, Torbjörn Falk och Peter Falk, har ju sin inställning och attityd till sitt eget företag. Människan betar sig ofta rationellt vilket leder till att man kan ha svårt att se sina svagheter. I den information vi fått från Falk finns det givetvis lite av internperspektiv och inte som om intervjuobjekten varit utomstående observatörer. Vi ska dock påpeka att vår uppfattning är att Falk öppet delat med sig av sina styrkor såväl som svagheter. De har mycket sakligt framställt branschen, problemen, framtidsplaner etc. och gjort vår förståelse väldigt bred.

I kundundersökningar finns det alltid vissa risker till att svaret inte blir korrekt. Det första var att Falk valde ut de säljare som skulle dela ut undersökningarna vilket leder till att inte alla säljområden täcks. Efter detta hade dessa säljare möjlighet att dela ut till vilka kunder de ville vilket kan ha lett till att mindre nöjda kunder medvetet valts bort. Ytterligare problem som kan förekomma är att den som är ansvarig för specialavdelningen kanske inte är den som är ansvarig för inköpen där.

Två andra mer generella fel i undersökningar kan vara risken att respondenten missförstår frågorna, även om vi gjort allt för att göra de så pedagogiska som möjligt. Slutligen kan man påpeka att det möjligtvis är en viss typ av människor som har fallenhet att fylla i en undersökning, detta är dock en spekulaton.

### **2.6.1 Reliabilitet**

Informationen som används i undersökningen ska vara så pålitlig, eller reliabel som möjligt. Hög reliabilitet förekommer då vi genom olika och oberoende mätningar av en och samma företeelse får fram samma eller liknande resultat. Reliabiliteten innebär alltså att minimera systematiska avvikelser samt felaktigheter och spelar därför störst roll inom den kvantitativa metoden då denna bygger på statistisk data.

I vår kundundersökning har vi varit noga med att få en så hög reliabilitet som möjligt. Därför har vi tittat närmre på led i processen som kan ge låg reliabilitet och försökt att undgå dessa i högsta mån. Det första gäller själva utskicket av enkäten och de svarspersoner den riktar sig till. Det var viktigt för oss här att svarsalternativen var tillräckligt uttömmande och att svarspersonerna förstod intentionerna med frågorna. För att vi skulle få hög reliabilitet såg vi till att frågorna och svarsalternativen var lätta att förstå för alla och de var pedagogiskt uppbyggda.

En annan viktig faktor är att enkäten kommer till rätt person, vilket i vårt fall var väldigt enkelt. Detta eftersom det oftast är en person som har hand om specialavdelningen i en butik och ofta är väldigt insatta i denna. Detta leder till att alla respondenter vet vem Falk är och känner till deras produkter väl. Problem kan dock vara att det är säljaren som delar ut undersökningen samt att vi erbjuder att vara med i utlottningen av en present om man fyller i enkäten.

Det sista steget som är viktigt för reliabiliteten är att man är noggrann med inläsningen av informationen och att man kan läsa av den på rätt sätt. Vi har därför varit noggranna med att få siffrorna rätt i bearbetningen och försöka att tolka resultatet på ett riktigt sätt. Dock är inte reliabiliteten irrelevant inom den kvalitativa metoden, då man för att uppnå en hög validitet även måste se till så att reliabiliteten är hög för att få en så korrekt undersökning som möjligt. (Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 1997)

I en kvalitativ undersökning är det forskarens egna idéer och tankar som är centrala, därför är det viktigt att forskaren är kritisk mot det egna materialet. Vår kvalitativa undersökning har bestått av intervjuer som vi själva tolkat, vilket kan påverka resultatets pålitlighet (Patel & Tebelius, Grundbok i forskningsmetodik, 1987). Man kan dock öka reliabiliteten genom att noggrant dokumentera tillvägagångssättet och åtgärder som görs under skrivandets gång. Förutom detta har vi kunnat diskutera sinsemellan eftersom vi är tre stycken i vår uppsatsgrupp. Detta har även varit till fördel då vi under intervjuerna kunnat föra anteckningar alla tre och täckt över varandra för att inte missa relevant information.

En fördel med personliga intervjuer är just att man kan ställa frågor tills vi förstod eller tyckte att frågan var tillräckligt belyst utifrån vår frågeformulering och vårt syfte.

Ett problem med en kvalitativ metod är att forskaren kan uppfatta en situation felaktigt eller missförstå respondenternas motiv och signaler. För att förbättra reliabiliteten och även undvika att uppfatta och tolka respondenten felaktigt så antecknade vi alla tre. Vi har försökt göra intervjun så avslappnad som möjligt och undvikt ledande frågor då det inte är bra om respondenten känner påtryckning att svara på ett visst sätt, vilket inte sammanfaller med hur denne verkligen tycker eller känner. (Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 1997)

## **2.6.2 Validitet**

Validitet mäter hur pass väl mätinstrumenten eller variablerna som vi valt oss av att använda, mäter det vi avser att mäta och kan ses som ett uttryck för frånvaro av systematiska fel. Med andra ord är validiteten ett mått på undersökningens giltighet. Man skiljer mellan intern och extern validitet. Intern validitet innebär hur pass väl verkligheten stämmer överens med de resultat som undersökningen har givit. Den externa tittar istället på den utsträckning i vilken resultatet från en viss undersökning är tillämpligt även i andra situationer än den undersökta, dvs. hur generaliserbar den är.

Intern validitet anses förekomma när de frågor (vilka är våra mätinstrument) vi ställde till respondenterna, mäter vad de avser att mäta. Intervjufrågorna ska vara formulerade på ett sådant sätt att de är sammankopplade till undersökningens syfte. Både när det gäller våra intervjufrågor samt de som förekom i våra enkäter var vi noggranna med att formulera dessa

på ett enkelt och välstrukturerat sätt för att minska feltolkningar. Vid intervjuerna frågade vi direkt respondenterna om de tyckte någon fråga vi ställde var oklar, men eftersom vi inte kommer att finnas till hands vid ifyllningen av enkäterna var det här väldigt viktigt att vara tydlig redan från början.

För att åstadkomma en så hög intern validitet som möjligt är det viktigt att välja ut rätt respondenter till sina intervjuer (Andersen, Den uppenbara verkligheten 1998). Vi har därför valt de personer som vi anser har mest kännedom om företaget, nämligen Torbjörn och Peter Falk

För att bedöma den interna validiteten i undersökningen börjar vi att titta på hur väl svaren överensstämmer med verkligheten. Vi ställde oss frågan om det är hur samarbetet verkligen fungerar man vill mäta eller om det i är attityderna, hur man uppfattas, man vill mäta. Falk vet mycket väl hur deras system fungerar och de är medvetna om sina starka och svaga sidor betydligt bättre än sina kunder. Därför har undersökningen mer till syfte att visa kundernas attityder till Falk snarare än bekräfta det man redan vet. Man ser mer hur de uppfattas än hur de konkret fungerar. Därför kan man fråga sig om undersökningen ger ett validerat svar eftersom det kanske inte stämmer ihop med verkligheten. Man kan även ställa sig frågan vad som är meningen med svaren och i vårt fall är det att mäta attityder och hur de uppfattas.

Extern validitet kan i sin tur delas in i inre och yttre generalisering inom området för extern validitet. Den inre avser att slutsatser inom det studerade området kan dras medan den yttre innebär att slutsatser även kan dras till andra situationer än den som studeras. (Alvesson & Skoldberg, Tolkning och reflektion, 1994)

Tittar man på den externa validiteten i undersökningen är det svårt att säga så mycket. Vi har uppfattningen av att det kan finnas likheter eller tendenser till likheter för företag inom samma bransch, som står inför liknande hot samt har en mogen produkt. Vi har uppfattningen att svaren kan användas inom detaljbranschen och de kan stämma överens med kunders uppfattningar av liknande produktgrupper

## 4. Teori

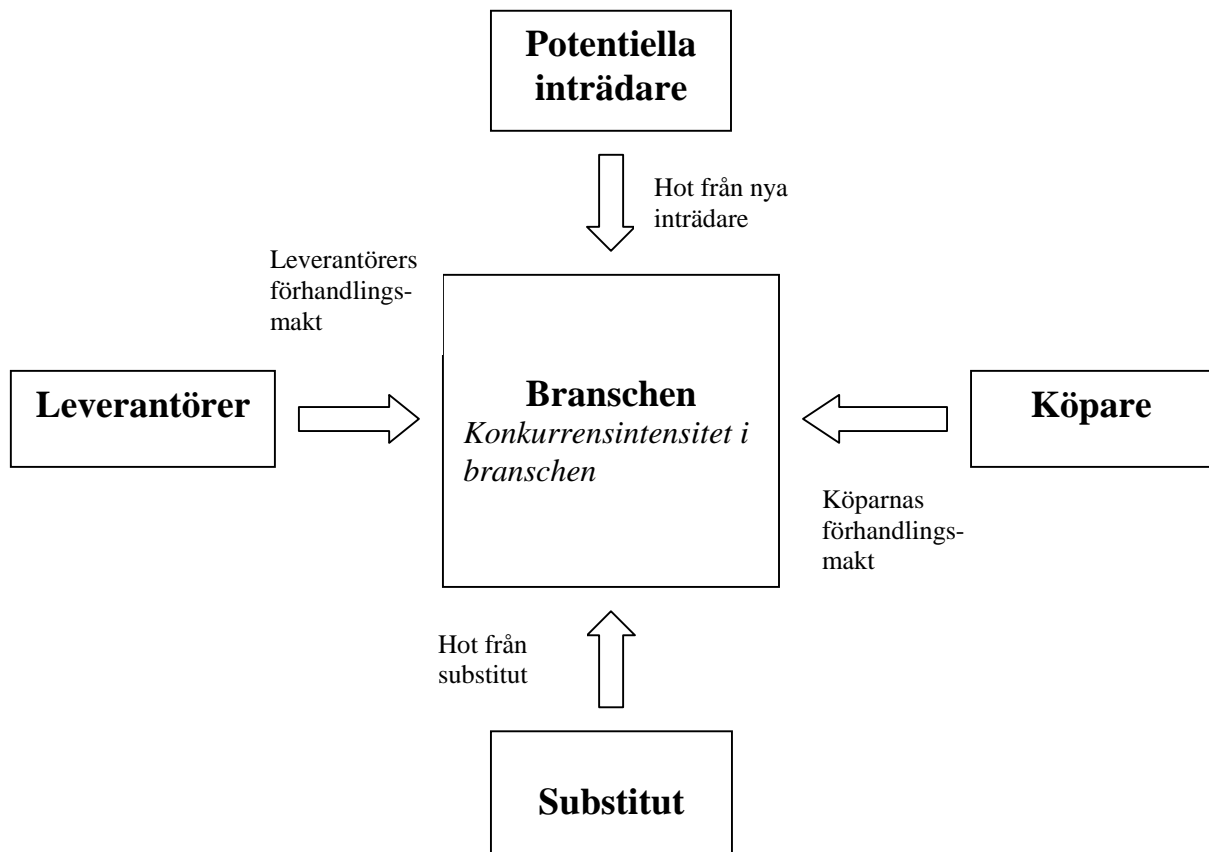
*Under detta kapitel kommer vi att beskriva de teorier vi tycker verkar vara relevanta och värdefulla för uppsatsens ändamål. Under analysavsnittet kommer sedan dessa teorier stå som grund för vår fortsatta utredning.*

### 3.1 Branschanalys med hjälp av Porters "Five Forces"

Vi har bl.a. valt att använda oss av Porters Five Forces. Detta för att se vilka som är Falks konkurrenter, vem som köper deras produkter, vad Falk har för leverantörer, om det finns några potentiella inträdare på marknaden och om det finns några eventuella substitut (Nygaard & Bengtsson, Strategizing, 2002).

År 1980 gav Michal E Porter ut boken "Competitive Strategy" där han diskuterar sina bidrag angående strategitänkandet. Utgångspunkten i Porters argument är att företagen försöker åstadkomma konkurrensfördelar. Dessa skapas i sin tur genom att företagen påverkar och positionerar sig i förhållande till andra aktörer inom samma bransch, som till exempel deras konkurrenter. För att uppnå konkurrensfördelarna gäller det inte bara att titta på de interna faktorerna utan de externa förhållandena är minst lika viktiga för att skapa sig en lönsam strategi och man måste därför utgå från en analys av förhållandet mellan branschens nyckelaktörer.

Branschanalysen är ett viktigt steg när det gäller framtagandet av strategi då strategin kan uppfattas som ett spel där företaget ska positionera sig på ett specifikt sätt i förhållande till sina konkurrenter för att uppnå maximala konkurrenskrafter. Porters "Five Forces" är en av metoderna vid branschanalys och består av de fem konkurrenskrafterna: potentiella inträdare, leverantörer, substitut, köpare samt rivaliteten inom själva branschen. Nedan visas en figur för att klargöra modellen som vi vidare kommer beskriva (Nygaard & Bengtsson, Strategizing, 2002).



Figur 3. Porters "five forces" (Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2002, sid 72)

I mitten av figuren hittar vi själva branschen som sen påverkas av fyra huvudsakliga utomstående faktorgrupperna (potentiella inträdare, leverantörer, köpare substitut). Konkurrensintensiteten är en oerhört relevant del i avgörandet om vilka strategiska möjligheter ett företag inom en viss bransch har. Denna intensitet påverkar både prisutveckling, incitament till produktutveckling samt andra former av differentiering. Rivaliteten mellan olika företag är hög om branschen kännetecknas av:

- Många leverantörer i öppen konkurrens som inte har avtalat fram några specifika beslut om konkurrensen eller fördelningen av marknaden utan det råder istället närmare "full konkurrens".
- På marknader som ständigt växer finns det utrymme för dem flesta att erbjuda produktion samt försäljning utan att det behöver betyda minskad omsättning för konkurrenterna. Men som i mogna branscher, där tillväxten stagnerar allt eftersom marknaden mätas, leder detta till att konkurrensen intensifieras. Detta eftersom en



fortsatt tillväxt av omsättningen för varje enskild verksamhet sker genom att marknadsandelarna måste öka på bekostnad av konkurrenterna.

- Höga fasta kostnader vilka kräver fullt kapacitetsutnyttjande för att inte minska företagets omsättning. Detta leder till stor fokus då det gäller att konkurrera hårt för att försäkra sig om ett fullt kapacitetsutnyttjande
- Låga "switching costs" samt låg produktdifferentiering leder till att kunderna inte blir lika lojala. Det är både lätt och kostar inte en förmögenhet att byta över till andra produkter. Med andra ord blir leverantörernas produkter mer utbytbara vilket leder till en ökad konkurrensintensitet.
- Den sista punkten som kan leda till hög rivalitet är utträdesbarriärer. Dessa kan antingen vara höga kostnader för att lämna marknaden men det förekommer även icke-ekonomiska barriärer som t. ex divisionalisering. En stor divisionaliserad verksamhet kan starkt kopplas samman med en produkt på marknaden. Ett utträde kan därför innebära en stor identitetsförlust för hela företaget.

Hoten från potentiella inträdare, med andra ord nya aktörer, beror på branschens inträdesbarriärer. Porter fokuserar på följande barriärer:

- Stora skalfördelar är ett definitivt hinder för nya aktörer då dem står inför två möjligheter. Antingen måste de göra stora satsningar för att uppnå samma skalfördelar som redan befintliga verksamheter har eller så kan de istället välja att göra mindre satsningar men då blir konsekvensen istället högre kostnader.
- Andra kostnadsfördelar som inte är relaterade till skalfördelar är ett ytterligare hinder för nya aktörer. Exempel på kostnadsfördelar av denna form är bidrag eller stöd som man får av organ som EU och staten. Fördelar som erfarenhet, inläring samt rutiner som aktörer, som funnits på marknaden länge, fått under sina verksamhetsår och är något som växer fram med tiden och inte något som kan köpas med pengar.

- De befintliga företagen kan genom hög produktdifferentiering utveckla en stor kundlojalitet vilket också försvårar situationen hos de nya aktörerna.
- Om man tittar på själva investeringen för att komma in på marknaden är bara den ett hinder i sig själv då det krävs ett stort kapital för att finansiera maskiner, lokaler, produktutveckling, reklam etc. Om det då redan finns starka aktörer inom denna bransch på marknaden måste självklart ännu större satsningar göras för att lyckas med sin etablering.
- Ytterligare ett hinder som är av betydelse är ”switching costs”. Detta innebär att kunden vid bytet till en ersättningsprodukt kan drabbas av stora kostnader som den nya aktören själv kan bli tvungen att ta ansvar för vilket ökar hotet för de nya etablerarna.
- Nya etablerare är precis som de befintliga beroende av distributionskanaler. Tillgången av dessa kan innebära en barriär då man som ny aktör måste skapa ett gynnsamt förhållande med distributören eller själv investera och upprätta ett eget distributionsnät. Båda alternativen är kostsamma.
- Inom vissa branscher kan staten vara ett hinder då den kan kräva tillstånd, exempelvis en licens.

Nästa konkurrenskraft som påverkar intensiteten är köparnas struktur i en bransch. Köparna, dvs. konsumenter, återförsäljare, kunder etc. kan pressa företagen inom branschen och därigenom skapa en intensivare konkurrens. Denna situation kan uppkomma då marknaden präglas av storkunder, så att antalet kunder är litet samtidigt som varje enskild kund köper stora mängder. Vidare är det viktigt att köparna lätt kan skaffa sig information om priset samt kvalitén på de olika leverantörernas produkter.

Köparna kan ”hausas” upp konkurrensen ytterligare då det finns många ersättningsprodukter, om produktsegmentet generellt har låg differentieringsgrad och om ”switching kostnaderna är låga. Den sista punkten när det gäller köparnas förhandlingsmakt är: Om köparna själv producerar till en marknad med låg avkastning ger det köparna motiv att pressa branschen när

det gäller priset genom att de själva är pressade av situationen på sin egen marknad. Köparna kan också ha större anledning att pressa priset om den produkt de köper från branschen i fråga utgör en stor del av företagets inköp och kostnader för deras egen produktion. Köparnas förhandlingsmakt kan stärkas ytterligare genom såkallad, bakåtriktad vertikal integration, vilket innebär att köparna köper upp sina leverantörer.

Men det finns ännu en relation inom Porters modell, nämligen den som rör verksamheten och leverantörerna. Dessa är starka om företaget i fråga inte är någon storkund eller om informationen kring leverantörens erbjudande är svårtillgänglig (detta gäller speciellt pris och kvalitet) samt om erbjudandena inte är omedelbart utbytbara.

Den sista huvudkonkurrenskraften man tittar på är substituten som existerar inom branschen. Vid identifiering av substitut inom en bransch utgår man från köparperspektivet och undersöker vilka direkta samt indirekta funktioner produkten har för köparen och utifrån detta identifiera eventuella substitut. Det kan vara svårt att avskilja substitut inom en bransch eftersom företagen inom denna producerar likartade produkter. Avgränsningarna är därför alltid godtyckliga vid framtagningen av en konkret branschanalys. I de branscher som karakteriseras av en mycket stabil tillgång samt efterfrågan är oftast avgränsningen av en bransch mindre problematisk.

Substitut kan utforma outtalade standarder inom en bransch, både när det gäller pris och kvalitet. Därför är utvecklingen i branscher med bra substitut minst lika viktig som utvecklingen inom själva branschen eftersom förbättringar, produktutveckling etc. leder till att kvalitén kan höjas samtidigt som priset på produkterna kan sänkas. Detta kan leda till förändring av standarden på marknaden och urholkar vinstmarginalen i en bransch. (Nygaard & Bengtsson, Strategizing, 2002).

### **3.2 Produktlivscykel- och relationernas faser**

För att ta reda på i vilket utvecklingsstadium Falcks produkter befinner sig tänkte vi använda oss av produktlivscykeln faser. Befinner sig deras produkter i introduktionsfasen, i tillväxtfasen, mognadsfasen eller i nedgångsfasen? Falcks kärnprodukter har i alla fall klart passerat introduktionsfasen och tillväxtfasen. De är idag mogna produkter som kanske till och med befinner sig i en nedgångsfas.

Produktlivscykeln är ett av de mest kända marknadskoncepten. Modellen illustrerar fyra faser där produkten först föds för att sedan gå igenom en försäljningstillväxt som i nästa steg går över i ett mer moget stadium innan den i slutskedet går ner eller helt försvinner från marknaden. När det gäller PLC (produktlivscykeln) inom industrier (inte endast enstaka produkter) har själva industrin ofta en längre cykel än de enskilda produkterna då man förhoppningsvis inom industrin utvecklar och satsar på nya produkter. Ett exempel på detta inom syndustrin är produktionen och försäljning av modebaserade varor som speciella material, färger etc. Dessa är kopplade till samhällstrenden och kommer därför att ha en kortare PLC än hela textilbranschen då trenderna hela tiden förändras för att senare eventuellt återkomma.

Produktlivscykeln består av de fyra faserna: introduktion, tillväxt, mognad samt nedgångsfasen. Vi kommer nu att ge en mer detaljerad beskrivning av dessa och sedan koppla samman denna med Falks produkter.

Introduktionsfasen karakteriseras av att marknadspenetrationen är låg. Produkten är inte känd på marknaden ännu och efterfrågan är begränsad till tidiga användare med höga inkomster som har ett intresse och riskvillighet för att prova på nya produkter. Eftersom vi talar om en introduktion satsas stora resurser på teknologin. Tävlings teknologier förekommer samtidigt som produktinnovationshastigheten är hög. Om vi går över till den färdiga produkten är kvalitén ofta låg, frekventa designförändringar förekommer i och med den ständiga utvecklingen när det gäller både teknologi och design. Handelssituationen består av köpare och säljare i avancerade länder som är öppna och har möjlighet att prova dessa nya produkter och ser ett potentiellt användningsområde. Det krävs också att marknaden har den kunskap som krävs om introduktionen handlar om mer komplicerade produkter inom t. ex teknologibranschen. Vidare är kompetens hos arbetskraften en nödvändig resurs, antalet konkurrenter är lågt eftersom andra företag inte har hunnit ”kopiera” innovatörens produktidé vid denna fas samt att man ofta etablerat speciella distributionskanaler.

När produkten i fråga går in i tillväxtfasen möts den av en ökad marknadspenetration i takt med att branschens produkter bli allt mer kända. Den dominerande teknologin standardiseras och man kan därmed hålla lägre priser än vad man kunde göra vid introduktionen. Till skillnad från föregående fas fokuserar man här på att öka process innovationen och få ut ett så

stort antal produkter som möjligt för att bemöta den ökade efterfrågan. Man kan även hålla en högre kvalitet på sina produkter, då inte lika mycket kapital måste läggas på teknologin. Samtidigt har man har lärt sig av sina misstag och man kan därmed omfördela resurserna som tidigare lagts där.

Även möjligheterna till masskonsumtion finns. Detta är ett måste för att man ska kunna generera tillräckligt med kapital och samtidigt koncentrera sig på att utgifterna för produktionen inte blir för höga. Eftersom allt fler konkurrenter kommer in på marknaden blir etableringen samt förhållandena med leverantörerna viktigare. Förfrågan när det gäller de mest populära leverantörerna blir större i takt med att nya företagsetableringar. Viktiga nyckelfaktorer inom tillväxtfasen är fabriksdesign, bygga starka varumärken, fast produktions utveckling, processinnovation samt distributionstillgångar.

Nästa stadium i produktlivscykeln är mognadsfasen vilken träder i kraft när marknaden för produkten mätts. Efterfrågan kännetecknas nu av ett ersatt och upprepande köpbeteende samtidigt har kunderna stor kunskap om produkten eller branschen och är därmed priskänsliga. Eftersom överkapacitet ofta uppstår när man kommit in i den mogna fasen krävs en omstrukturering av produktionen som nu ger "long run". Vidare är det viktigt att börja leta efter nya marknader som kan vara intresserade av produkten, ofta nyindustrialiserade länder. Ett stort fokus läggs kring att försöka differentiera genom att stärka varumärket, kvalitén samt att man försöker "bunta ihop" verksamheten. Konkurrensmässigt blir man allt mer koncentrerad på priset då detta hela tiden måste jämföras med konkurrenternas. De nyckelfaktorer som man brukar ta upp i samband med det mogna stadiet är sådana som är kopplade till kostnadseffektivisering (genom t.ex. låga input samt overhead kostnader, skalfördelar samt kapitalintensitet), segmentering, differentiering samt innovation.

Slutligen kommer branschen/produkten in i nedgångsfasen, vilket innebär att populariteten minskar i och med att nya marknader uppstår som innehåller nya substitut. Fasen kännetecknas av en liten både produkt samt process innovation. I samband med den kroniska överkapaciteten som råder tillsammans med att tillverkare och leverantörer försöker avsätta sina produkter uppstår priskrig. Faktorer som kan bidra till framgång är låga overheadkostnader, rationalisering av kapaciteten, urval av köpare och signalering. (Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2002).

### 3.2.1 Relationer inom de olika livscykelstadierna

Det aktuella stadiet i livscykeln tenderar att påverka hur man arbetar, behandlar samt utvecklar sina relationer, framförallt de strategiska relationerna med såväl kunder som leverantörer. Vi kommer att koncentrera oss på Falks kundrelationer eftersom vi bl.a. gjort en enkät som bygger på detta samt att vi anser att det är det mest relevanta och intressanta efter att vi studerat och fått en inblick i företaget.

Man kan anta att relationerna utvecklas i takt med själva branschen. Vi tyckte därför det var lämpligt, när vi redan använt oss av produktlivscykeln, knyta samman denna till relationernas utveckling för att senare kunna göra en klarare och djupare analys av våran enkätundersökning.

Hur bör man då generellt behandla relationerna och hur ser de vanligtvis ut genom livscykelns olika stadier? I *introduktionsfasen* är den centrala frågan följande: Varför ska man ägna tid åt att utveckla relationer? Denna frågeställning grundar sig i de förutsättningar som råder inom introduktionsfasen för en ny produkt. Konsumenterna har liten erfarenhet av produkten eftersom de flesta aktörerna på marknaden är nya. Därför har inte konsumenterna/kunderna några direkta krav på dessa leverantörer. Detta leder till att konkurrensen är relativt låg då det endast finns ett fåtal producenter på marknaden och efterfrågan därmed överstiger utbudet. Trots dessa förhållande har man genom undersökningar kommit fram till att relationerna redan här tenderar att vara ovanligt utvecklade och många aktörer har börjat ett nära samarbete. Detta har framförallt betydelse för företaget i framtiden. Det är en mycket viktig del i relationsbyggandet då relationer också ska ses som en väg till ett beroende som förhoppningsvis är fördelaktigt för båda parter.

Vid övergången till nästa fas som är *tillväxtfasen* fortsätter efterfrågan att stiga medan utbuds- och priskonkurrens fortfarande är låg. Branschen är fortfarande ung, märkeskänningen liten precis som lojaliteten till dessa märken. Den primära orsaken till detta är saknaden av erfarenhet hos marknaden vilket leder till att kunderna inte kan jämföra de olika märkena på ett rättvist sätt. Därför uppstår ingen större konkurrens på marknaden än i detta stadium. Rivaliteten inom branschen är även den låg på grund av att inget företag har funnit de vinnande strategierna ännu. Här börjar man nu förstå vikten av goda relationer. Därför vill man försöka fördjupa och skissa upp planer för relationsutvecklingen. Denna är av stor

betydelse när branschen går in i sin nästa fas, mognadsfasen. Det är en klar fördel att skapa långsiktiga relationer och värna om dessa för att kunna överleva i framtiden. Detta eftersom man har kommit till den punkten i livscykeln där konsumenterna/kunderna kan ställa högre krav på företaget och dess produkter.

Här börjar relationerna nu bli mer synliga allt eftersom de dyker upp mellan företag som delar samma strategier och som har viljan att offra resurser för dessa relationer. Alla förväntar sig samma mål genom dessa relationer, nämligen, att i framtiden kunna dra fördel av dem.

Under denna fas, mognadsfasen, ökar konkurrensen och utbudet överstiger nu efterfrågan. Prisfluktuationer brukar vara en av de första konsekvenserna av en ökad konkurrens. Därefter är det vanligt att aktörerna på marknaden börjar se sig om efter strategier som kan hjälpa dem att reducera kostnaderna. En strategi som man brukar tala om i denna situation är differentiering. Detta innebär att man istället för att fokusera på kostnaderna lägger sina resurser på att titta över sin verksamhet och hitta möjlig differentieringsområden. Detta ska då förhoppningsvis leda till ett ökat intresse angående konsumenternas preferenser samt undersökningar när det gäller hur och var relationer kan bildas.

Konkurrensen kommer dock inte bara bero på priset utan det kommer också att bero på vem det är som får själva ”affären” med kunderna i takt med att konkurrensen ökar. Konsekvensen av detta blir att många aktörer på marknaden nu kommer att börja identifiera nya möjligheter som ligger utanför deras nuvarande gränser, gällande differentiering samt värdeskapande.

När man nått mognadsfasen är det strategiskt relevant att utveckla relationer i och med att kampen om konsumenterna och kunderna ökar. Bjerre och Hougaard tar även upp att den mogna fasen karakteriseras av en låg alternativt medelhög priskonkurrens, hög märkeskännedom samt att ett rykte och erfarenhet existerar mellan leverantörer och kunder. Förstår man att relationsbyggande samt bevaring av redan existerande kunder är otroligt viktig, då inser man också att man inte har råd att förlora kunderna till en annan producent, leverantör eller dylikt. Mogna branscher har med andra ord ett starkt strategiskt intresse i att utveckla samt upprätthålla de befintliga relationerna. På grund av relationernas stora betydelse ses de ofta i mognadsfasen som en strategisk tillgång.

I den slutgiltiga fasen, nedgångsfasen ses det inte som strategiskt intressant att investera och fokusera på nya relationer eller att expandera redan befintliga relationer då detta inte kommer att förändra företagets framtid. Man har nämligen kommit till en punkt där det inte finns några utvägar för att överleva utan det gäller att på bästa möjliga sätt fortsätta sin verksamhet. Här använder man sig av strategier som går ut på att ”mjölka ut” så mycket kapital som möjligt innan verksamheten helt tvingas lägga ner. (Hougaard & Bjerre, Strategic Relationship Marketing, 2003)

### **3.2.2 Kritik mot livscykelmodell**

Precis som de flesta andra modeller har livscykelmodellen flera brister. Först och främst varierar faserna från bransch till bransch, och det kan därmed vara svårt att avgöra vilken fas i modellen som en bransch befinner sig vilket leder till att frågor kring modellens användande som planeringsinstrument för företaget uppkommer.

Ytterligare en nackdel med modellen är att en branschtillväxt inte sker enligt en S-formad kurva. En del branscher kan t. ex hoppa över mognadsstadiet och direkt gå från tillväxt till nedgång. Ett annat alternativ är att branshutvecklingen kan accelerera på nytt när de nått nedgångsfasen och gå igenom en ny tillväxtfas. Detta brukar kallas ”rejuvenation”.

Vidare kan verksamheter påverka tillväxtkurvan genom produktinnovation, processinnovation samt ompositionering vilket bidrar till en utvidgning av de individuella faserna. Om en organisation tar livscykeln som förutbestämd och given, stämmer den inte överens med självförverkligande framtidssyner.

Även konkurrensen kan se annorlunda ut i de olika branscherna vilket påverkar livscykeln då omfattningen av konkurrensen som är förknippad med de olika faserna inte är homogen för alla branscher.

Alla dessa invändningar mot livscykeln visar på att det är viktigt att ifrågasätta de strategiska slutsatser som tillskrivs modellen.



I dagsläget befinner sig sytillbehör i ett moget stadium. Dock kan man konstatera att sybehör som produkt har en ovanligt lång produktlivscykel då introduktionsfasen började på stenåldern.

Inom den långa kurvan ligger en stor mängd mindre och betydligt kortare livskurvor för olika delprodukter under samlingsnamnet sybehör. Detta eftersom specialprodukter, modefärger samt olika typer material har betydligt kortare livslängd än sybehör då dem är kopplade till trender (Porter, Competitive Strategy, 1980).

### 3.3 Key success factors i mogna branscher

Mognadsfasen har två principiella implikationer för att uppnå konkurrensfördelar. För det första leder mognadsfasen generellt till att konkurrensförutsättningarna minskar. Detta till skillnad från tillväxtfasen som grundar sig på kostnadsbaserade, istället för differentieringsfaktorer. Konsekvenserna av denna övergång inom produktlivscykeln innebär att key success factors, framgångsfaktorerna, ändras och att källan till konkurrensfördelarna skiftar. De fyra key success factors för mogna branscher är:

1. **Kostnadsfördelar.** Här fokuserar man på låga "overhead" –kostnader, låga inputkostnader, skalfördelar och erfarenhet.
2. **Segmentering.** Man försöker hitta segment på marknaden där det fortfarande finns lönsamhet och där efterfrågan är oelastisk. Svarar på frågan: var ska företaget positionera sig?
3. **Differentiering.** Innebär att skilja sig från konkurrenterna genom att förändra produkter / produktutbudet på något sätt. Man försöker öka differentieringen från själva produkten till andra värdeskapande "drivers" som t.ex. service och paketlösningar.
4. **Innovation.** Den strategiska innovationen blir central då det gäller att hitta nya lösningar som tidigare inte har existerat.

Svagare möjligheter till konkurrensfördelar i mogna branscher kommer av följande fyra punkter:

- Minskad möjlighet till differentiering, vilket är ett resultat av ökad kunskap om branschen/produkten hos kunderna, produkt standardisering samt lägre produktinnovation.
- Standardiseringen leder i sin tur till att det är svårare att uppnå kostnadsövertag.
- En välutvecklad infrastruktur sammankopplat med närheten av mäktiga distributörer kan resultera i angrepp och attacker mot företag som arbetar med differentiering eller nisch-segmentering.
- Sårbarheten av kostnadsfördelar till växelkurser förändringar och framträdandet av lågkostnadskonkurrenter från utlandet.

(Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2002).

### **3.5 Konkurrensens uppträdande i mogna branscher**

Mognadsfasen infaller inte vid någon bestämd tidpunkt, utan är en konsekvens av att marknaden mätts. I och med övergången till detta stadium förändras branschstrukturen och får viktiga implikationer för konkurrensen i branschen. Det är därför viktigt för företag att förstå att konkurrensen förändras beroende på var i produktlivscykeln man befinner sig. Det är framför allt den externa miljön, dvs. företagets omvärld, som påverkar konkurrensförändringen. Detta synsätt kallas, industry organization-teorin (Porter, Competitive Strategy, 1980).

Porter presenterar i boken Konkurrensstrategier vissa speciella drag hos konkurrensen i mogna branscher. För det första tar han upp att avtagande tillväxt innebär större konkurrens om marknadsandelar. I en omvärld som karakteriseras av en avtagande och sjunkande tillväxt blir konkurrensen mer påtaglig. Fortsättningsvis beskriver Porter relevansen av långsiktiga relationer med kunder. Detta innebär att man ständigt måste upprätthålla relationen genom t. ex god kommunikation, erbjudande av olika slag samt sportevenemang som golftävlingar.

### 3.5 B2B modellen

Falk säljer inte sina produkter direkt till slutkonsument utan är snarare en producent som säljer sina produkter via olika distributionskanaler. Vi har därför valt att titta på B2B-marknaden. Hur det går till när man säljer sina produkter genom olika återförsäljare? Hur stor marginal vill återförsäljarna ha för att de skall få sälja produkten genom deras kanal etc. B2B modellen beskriver när ett företag enbart säljer sina produkter till ett annat företag som i sin tur säljer vidare dessa till slutkonsument. Eller kanske de köpande företaget använder produkten i sin egna produktion för att sedan sälja till slutkonsument. Ex. Skruv → biltillverkare → färdig bil → kund (Hougaard & Bjere, Strategic Relationship Marketing, 2003).

### 3.6 Strategier i mogna branscher

Robert Grant diskuterar i sin bok, Contemporary strategi analysis, strategier som traditionellt rekommenderas. Dessa är antingen ”harvest” eller ”divest” och är mest tillämpliga om det inte finns potential för framtida avkastning. Finns däremot potential för vinst eller avkastning finns det andra strategier som kan vara intressanta. Harrington & Porter identifierade dessa och de kan användas var för sig eller i kombination med andra (K.R. Harrigan & M.E. Porter, Harvard Business Review, July- August, 111-20). Här följer en redovisning av dessa fyra faktorer.

Två passiva val kan göras:

- *Harvest*: Maximering av Cash-flow i existerande tillgångar genom att öka priset där det är möjligt och minska kostnaderna genom rationalisering av antalet modeller, kanaler, kunder etc. Undviker investeringar. Som namnet antyder skördas det sista ur marknaden, detta är dock svårt att implementera effektivt.
- *Divest*: Gör sig av med verksamheten i tid. Vid ökad nedgång i branschen blir det annars svårt att hitta köpare.

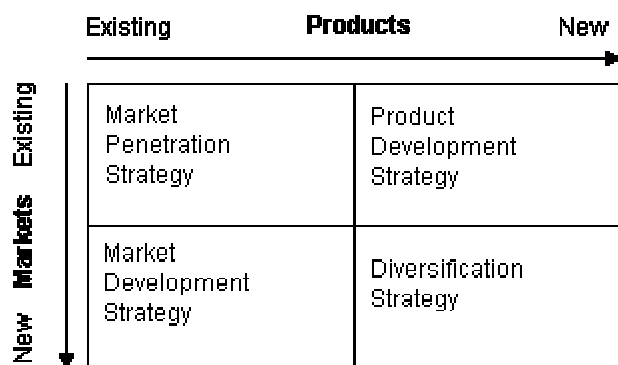
De aktiva alternativen är:

- *Leadership*: Försöker att aggressivt ta marknadsandelar och öka investeringarna i ex. automatisering av produktionen. Man köper marknadsandelar och fabriker av konkurrenter.
- *Niche*: Hittar segment med stabil efterfrågan där viktiga framgångsfaktorer existerar. När man kommit in i marknaden byter man till leadership-strategi.

(Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2002).

### 3.7 Ansoff tillväxtmatris

Igor Ansoff presenterade 1965 en modell som beskriver ett företags strategiska val av tillväxtstrategier för en viss produkt. Han menar att ett företag har fyra olika alternativ till tillväxt. Tre expansionsalternativ och ett diversifieringsalternativ. I figuren nedan visas vad man ska göra i respektive situation ([www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/](http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/)).



Figur 4: Ansoffmatrisen. ( [www.market-modelling.co.uk/](http://www.market-modelling.co.uk/))

I rutan längst upp till vänster, *marknadspenetration*, finns en gammal produkt på en redan befintlig marknad. Expansion av en redan befintlig produkt kan ske enbart genom att öka andelarna på den nuvarande marknaden. Marknadspenetration är den minst riskfyllda tillväxtstrategin ett företag kan använda sig av. I denna ruta letar man knappt efter nya kunder. Man jobbar istället mycket med att försöka behålla de gamla. Detta görs genom att marknadsföra produkten för de befintliga kunderna, jobba för att stärka sitt varumärke m.m. ([www.marketingteacher.com](http://www.marketingteacher.com)).

I rutan *marknadsutveckling* jobbar man för att bredda sin kundkrets med en redan befintlig produkt. Detta sker antingen genom att börja sälja sina produkter i nya geografiska områden eller också genom att försöka sälja sina produkter genom nya distributionskanaler. Att ha utveckling av nya marknader som sin strategi kan vara bra. Detta om företagets kärnprodukter riktar sig till alla människor och inte bara till människor i ett visst geografiskt område eller ett visst segment. Företag som ger sig in på nya marknader utsätter sig också för en högre risk än de som bara inriktar sig på marknadspenetration. Men för att ett företag ska kunna utvecklas så krävs det att man tar lite risker.

I den tredje rutan, *produktutveckling*, är det istället en ny produkt som utvecklas för den redan existerande marknaden. Här vill man försöka få gamla kunder att köpa en nyutvecklad produkt. Detta kan vara en produkt som är relaterad till företagets gamla produkter i form av extra tillbehör till produkten de redan har. Det kan också vara en helt ny produkt, men som ändå hör till dagens kunders verksamhetsområde. Eller vill man försöka få de gamla kunderna att köpa den ”nya modellen” av produkten.

Till sist har vi *diversifieringsrutan*. Diversifiering innebär att företaget satsar på helt nya produkter på en helt ny marknad. Denna ruta har av vissa ekonomiforskare kallats ”självmordscellen”. När ett företag tillverkar en helt ny produkt som ska säljas på en helt ny marknad är kunskapen om både produkten och marknaden begränsad. Därför innebär diversifiering också en högre risk, men det kompenseras av att chanserna till hög avkastning också är större. ([www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/](http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/)).

## 4 Empiri

*I följande kapitel kommer vi att redogöra för det empiriska material som vi samlat in under uppsatsens gång. Här kommer en kort historisk bakgrund av Falk som företag samt av sybehörsbranschen. Vi kommer även att sammanställa den empiriska fakta vi har fått från kundundersökningarna.*

### 4.1 Falk i Vellinge AB

Falkgruppen AB i Vellinge är en av landets ledande producenter och distributörer för sybehör. Marknaden för sybehör har genomgått en omfattande förändring. Från att enbart sålt till fackhandeln är numera dagligvaruhandeln en stor kundgrupp.

Bröderna Falk grundades 1932 av bröderna Sven och Arvid Falk genom att de tog över ett tyggrossistföretag i Malmö. På den tiden bestod kunderna av industrier och sömmerskor med egna ateljéer.

Under 1950- och 1960-talet kom en svår tid för handlare inom textilbranschen. Detta ledde till att många grossister slogs ut och av de 50-tal som fanns då finns det nu bara 3-4 stycken kvar. För att överleva de svåra tiderna blev Falks framgångskoncept att börja leverera till dagligvaruhandeln. 1962 började de med denna distribution.

1975 övertog Arvid Falk sin brors aktier i företaget och blev ensam ägare. Ett år senare dog Arvid och hans tre söner tog över verksamheten. 1978 flyttade företaget till nya lokaler i Vellinge och sedan dess har de hunnit flytta en gång till samt byggt ut sina lokaler några gånger, då de gamla var för små. Man har dock den allra största delen av verksamheten kvar i Vellinge.

1985 sålde två av bröderna sina andelar till den framlidne finansmannen Fredrik Roos, som även ägde konkurrenten H S Josephson. Den återstående och tredje brodern, Torbjörn Falk, behöll sina 52 % och var verkställande direktör för företaget. Ett par år senare köpte Torbjörn ut även Fredrik Roos och är sedan dess ensam ägare av företaget.

År 2002 bytte företaget namn från Bröderna Falk till Falk i Vellinge AB, då det inte var bröder som drev företaget längre.

Idag är man ca 90 anställda varav 65 arbetar i Sverige. Koncernomsättning 2003 var cirka 190 Mkr. Produktsortimentet är brett med ca 10 000 artiklar exklusive varianter så som färger på trådar etc.

Falks inriktning är som nämnts tidigare dagligvaruhandeln där man är marknadsledande. Idag har man en andel på mellan 60- och 70 % av sybehörsmarknaden. Inom kärnverksamheten på dagligvarumarknaden, sybehör, finns ca 20 produkter som är de produkter som är mest frekventa, såsom synålar, säkerhetsnålar, svart och vit tråd och saxar etc. På fackhandeln är man mindre och där besitter man inte marknadsledarskap. Andelen av marknaden är ca 20 % (intervju med Peter Falk 8 december 2004).

#### **4.1.1 Falks affärsidé**

- FALK skall bearbeta den svenska och skandinaviska marknaderna
- FALK skall marknadsföra sybehör, hårmode, garn och vintertextil till marknadsanpassade priser.
- FALK skall tillfredställa kundens behov av en hög servicegrad.
- FALK skall bibehålla och stärka kraften i FALK-profilen.
- FALK skall bearbeta marknaden genom egen säljorganisation.

(Dokument från Falkgruppen i Vellinge AB)

#### **4.1.2 Kundkontakt**

På fackhandelssidan finns det fyra säljdistrikt med en säljare i varje. Deras uppgift är att sköta all kundkontakt och bokar i förväg in möten ungefär var sjätte vecka med respektive kund. Genomsnittligt antal möten en säljare har per dag är cirka tre och varje möte tar mellan två och tre timmar. Under denna tid sker en ”traditionell” försäljning d.v.s. den personliga relationen är viktig. Under dessa timmar ska säljaren marknadsföra, demonstrera nya produkter, sälja in på de befintliga produkterna, presentera kommande trender för exempelvis garner och sist men inte minst ta en fika och jobba på att stärka banden och den personliga relationen. Falks konkurrenter arbetar på ett liknande sätt.

Dagligvaruhandeln ser annorlunda ut i både strukturen och kundrelationerna. På denna sida av försäljningen finns nio stycken säljdistrikt och totalt tolv säljare. En säljare besöker i genomsnitt sex kunder per dag och deras uppgift är att sköta om Falks hyllplats. När de kommer till butiken fyller de på i hyllorna med produkter som är eller närmar sig att ta slut. Beställningar kan även ha gjorts vid förra besöket eller direkt till Falk och då packas dessa varor upp av säljarna. Inom dagligvaruhandeln är Falks åtagande service och att de sköter allt. Personliga relationer kan även här vara viktiga men på ett annat sätt eftersom att det även är viktigt att man inte syns, d.v.s. allt sköts av sig själv (intervju med Peter Falk 8 december 2004).

### **4.1.3 Inköp**

Det är för Falk extremt viktigt att man gör rätt inköp vad gäller mängd, kvalitet, mode etc. Detta eftersom pengarna är låsta så länge. En missberäkning i modet kanske inte syns i resultatet förrän efter minst sju månader. Först ska beslut tas om vad som ska produceras eller köpas in och efter det görs beställningen. Därefter tillkommer en leveranstid på ca fyra månader från Kina. När produkterna anländer till Sverige skall de sedan säljas vilket tar över en månad. Därtill tillkommer att de stora leverantörerna ofta har lång kredittid. Likviditeten blir således viktig för Falk för att man ska kunna ta ett lån o.s.v. Täckningsgraden måste även vara ganska hög för att täcka den långa ledtiden.

## **4.2 Empiri branschbakgrund**

Nål och tråd har funnits så länge människan har haft behov av att snörpa ihop saker och ting. Redan på stenåldern användes "sybehör" för att tillverka kläder av djurhudar. Till en början gjorde man hål i skinnen med en vass sten, som fungerade som syl, för att sedan trä igenom "tråden" (som då bestod av djursenor eller tunna strimlor av skinn) för att till sist knyta ihop delarna. Kort därefter började man förfina sömnadstekniken och använde istället nålar gjorda av fiskben. Detta visar på att sybehör som produktidé hade sin introduktionsfas redan på stenåldern.

Från järnåldern har man tittat de första fynden av metallnålar. Arkeologer har även funnit avancerade broderier från bronsåldern vilket innebär att sybehören redan då var så pass



utvecklade att man kunde göra fina textilarbeten. Stålnålen introducerades i Sverige från Kina där de första fynden är daterade till århundradena före Kristus. Under samma period lärde man sig odla lin och kunde därmed tillverka textiltråd av lin. Denna användes fram till att den amerikanska bomullstråden etablerades på marknaden och man kunde börja en industriell tillverkning av bomullstråden.

Nålar av stål samt tråd av bomull var rena lyxvaror innan man kunde börja tillverka dessa maskinellt. Nålfremställningen skedde på ett hantverksmässigt sätt ända in på 1800-talet. När det gällde tråden började den maskinella tillverkningen i samband med den industriella revolutionen i England i mitten på 1700-talet. I och med revolutionen utvecklades en rad textil innovationer som t.ex. spinnmaskinen ”Spinning Jenny”. Denna utveckling spreds till Sverige först hundra år senare. Utifrån detta kan man konstatera att sytillbehör befann sig i tillväxtstadiet i produktlivscykeln under 1800-talet (intervju med Peter Falk 8 december 2004).

### **4.3 Sammanställning av enkäter**

Vi har valt att ta fram olika fakta för dagligvaruhandel och fackhandel. Nedan kommer det att redovisas de svar vi fått från respektive undersökning. Svaren har rangordnats efter hur Falk upplevs av respondenterna d.v.s. från de alternativ som fungerar minst bra till de som fungerar bäst i samarbetet. I nedanstående redovisning kommer inte alla siffror redovisas. Den fullständiga resultatredovisningen finns i bilaga 3 och 4.

Svarsfrekvensen i dagligvaruhandeln var 25 av sammanlagt 50 utskickade enkäter d.v.s. 50 procent. Detta ser vi som en tillfredställande siffra men den statistiska säkerheten kan inte styrkas. I undersökningen av fackhandeln var siffran något lägre med 18 svar av 50 möjliga. Vår uppfattning är att de två undersökningarna gett oss tillräcklig och relevant information men man kan däremot inte säkerställa den statistiska säkerheten

Gällande relevansen i att göra en bortfallsanalys tror vi inte det hade varit till någon större nytta. I stort sätt alla undersökningar drabbas av någon typ av bortfall, externt eller internt. För att göra en analys måste man göra en bedömning av vilken typ av respondenter som inte svarat. Sedan analysera vad de skulle ha för inverkan på resultatet om denna grupp hade

svarat. Vi har valt att inte gå in djupare i en bortfallsanalys eftersom vi anser att de inte skulle ge oss relevant information och skulle vara svårt att genomföra.

#### **4.3.1 Dagligvaruhandel**

Den första och kanske mest viktiga sammanställningen vi gjorde var att vi rangordnade svaren efter resultatet. Det som vi genast upptäckte var att svaren generellt var höga för Falk. Sju av åtta påståenden låg över tre i snitt, utav fyra möjliga. De tre högsta svaren, som låg mellan 3,7 och 3,86, var:

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. Vi upplever att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete. | <b>3,86</b> |
| 2. Falk håller utlovade leveranstider.                           | <b>3,79</b> |
| 3. Vi tänker behålla Falk som leverantör.                        | <b>3,70</b> |
| 4. Systemet med Falks distribution / lagerhållning fungerar bra. | <b>3,68</b> |

Tittar man på de svagare påståendena ser man att även de är relativt höga med undantag för de sista i sammanställningen. Följande tre hamnade lägst på listan:

- |  |             |
|--|-------------|
| 5. Vi anser att Falk har bra administrativa rutiner                    | <b>3,67</b> |
| 6. Falk behandlar reklamationer på ett bra sätt                        | <b>3,57</b> |
| 7. Vi hade önskat en produktkatalog från Falk                          | <b>3,32</b> |
| 8. Jag hade önskat en mer personlig relation med Falk och dess säljare | <b>1,74</b> |

I rangordningen av vikt finns det inte mycket relevant att nämna. Alla upptagna påståenden har hög vikt för samarbetet och ligger mellan 3,33 och 4,0 i snitt. De 3 följande hade snitt på hela 4,0 och kan vara värda att ta upp:

- |  |            |
|--|------------|
| 1. Systemet med Falks distribution / lagerhållning fungerar bra. | <b>4,0</b> |
| 2. Falk håller utlovade leveranstider.                           | <b>4,0</b> |
| 3. Vi upplever att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete. | <b>4,0</b> |

Slutligen fanns det tillfälle för respondenterna att fylla i spontana kommentarer. Några hade bara positiva utlåtanden och några hade förslag till diverse förbättringar. Först kommer vi redovisa de positiva:

- Min relation med säljaren är mycket bra. Allt fungerar bra. Inga problem
- Vi har en sån bra säljare så vi är så nöjda. / Erika och Mattias. Ica kvantum
- Jag är nöjd med samarbetet, det fungerar väldigt bra!
- Relationen är bra med säljaren.
- Tycker samarbetet fungerar bra. Vi hade gärna mer produkter från Falk men vi har inte plats.
- Bra som det är.
- Vet ej. Tycker att allt fungerar som det ska.

Följande kommentarer är förslag till förbättringsåtgärder:

- Att säljaren tar kontakt med mig när han/ hon kommer och packar upp
- Se till att vi alltid har produkter för att fylla hylla. Förnya sina färger på garner. Köra ett vinter, höst, vår och sommarsort
- Oftare besök. Punkt nummer 10 (produktkatalog)

#### 4.3.1 Fackhandel

I undersökningen av fackhandeln var det fler påstående eftersom Falk arbetar närmre dessa kunder. Även här var svaren relativt höga med ett snitt på alla 21 påstående på 3,32. De fyra högst placerade svaren är följande:

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. Falk behandlar reklamationer på ett bra sätt                  | <b>3,85</b> |
| 2. Falk följer upp sitt ansvar som leverantör på ett bra sätt    | <b>3,71</b> |
| 3. Vi tänker behålla Falk som leverantör                         | <b>3,71</b> |
| 4. Vi upplever att Falks medarbetare har den kompetens som krävs | <b>3,69</b> |

Följande fyra hamnade längst ner på skalan:

- |   |             |
|---|-------------|
| 18. Falk utvecklar kontinuerligt sitt produktsortiment                          | <b>2,93</b> |
| 19. Vi hade handlat mer av Falk om dom hade ett bredare sortiment               | <b>2,86</b> |
| 20. Det förekommer sällan att vi väljer en annan leverantör p.g.a. Falks priser | <b>2,71</b> |

21. Jag hade önskat en mer personlig relation med Falk och dess säljare **1,92**

Vidare i rangordningen av vikt ligger också i fackhandelsundersökningen värdena högt över lag och relevansen i dessa svar ser vi som mindre angelägna. Däremot i jämförelsen mellan svar och vikt kan man finna mer intressant fakta. Jämförelsen är gjord så att man ska kunna avläsa var man har lägre värde i svaret än i vikten för samarbetet för kunden. Några av de lägst rankade är:

	<b>Svar</b>	<b>Vikt</b>	<b>Differens</b>
19. Falk håller utlovade leveranstider.	<b>3,50</b>	<b>3,91</b>	<b>-0,41</b>
20. Falk utvecklar kontinuerligt sitt produktsortiment	<b>2,93</b>	<b>3,50</b>	<b>-0,57</b>
21. Falk har inom sitt område de produkter vi behöver	<b>3,07</b>	<b>3,70</b>	<b>-0,63</b>

Redovisningens nästa del är tillväxtbarometern där man kan se vad som skulle leda till mer inköp från Falk. Resultatet av detta visas nedan:

<b>Ja, skulle definitivt leda till fler mer inköp</b>				
<b>Skulle i någon grad leda till fler/mer inköp</b>				
<b>Tveksamt om det skulle leda till fler/mer inköp</b>				
<b>Nej, skulle inte leda till fler/mer inköp</b>				
Förbättrar prispolicyn	10%	20%	40%	30%
Utökar sortimentet	20%	10%	30%	40%
Förbättrar servicen	14,20%	42,90%	42,90%	0%
Förbättrade de sociala kontakterna	42,80%	28,60%	28,60%	0%

I konkurrensanalysen har respondenterna fått svara på hur de tycker att Falk står sig i förhållande till sina konkurrenter. Kunderna fick fylla i på en skala mellan ett och fyra, där ett är att Falk är klart sämre än konkurrenten och fyra är att Falk är klart bättre. Resultatet blev att Falk ligger mellan "något bättre" och "klart bättre" på samtliga punkter. Så här fördelade sig svaren:

1. Att man har kompetenta medarbetare	<b>3,50</b>
2. Att skapa goda relationer	<b>3,45</b>
3. Att erbjuda prisvärda produkter	<b>3,36</b>
4. Att man ser oss som en viktig kund	<b>3,36</b>
5. Att man är bra på att informera	<b>3,20</b>

6. Produkternas egenskaper	<b>3,18</b>
7. Att erbjuda förstklassig service	<b>3,18</b>

Kunden hade även möjligheten att namnge den konkurrent de valt att jämföra med och det kompletta resultatet för detta finns i bilaga 4.

Slutligen följer ett utdrag av spontana kommentarer då alla tar för stor plats och inte är relevanta för sammanhanget. För mer information hänvisas åter igen till bilaga 4. Utdrag ur positiva kommentarer:

- Den resande som besöker mig är väldigt kunnig och trevlig. Han känner mig och vet vad jag vill ha. Han kommer med lagom intervaller och visar nyheter, liksom bassortimentet. Mina frågor har han svar på eller tar reda på.
- Perfekt samarbete! redan idag!
- Falks samarbete med mig är bra, det beror på bra tillmötesgående säljare.
- Samarbetet fungerar alldeles utmärkt. Har lärt känna många medarbetare som man då pratar med om det är ngt. Inga problem vid reklamationer heller (reklamationer inträffar sällan faktiskt)

Förslag till förbättringsåtgärder:

- Produktkatalog, färgprover, leveranstiden är mycket viktigt, utbildning/ information för vår personal av Er, vilket skulle göra att vi sålde mer av Era produkter.
- Samarbete med säljare fungerar bra, däremot är Falk dåliga på att hålla ett fräscht och uppdaterat sybehörssortiment.

## 5. Analys

*I analyskapitlet skall vi se hur väl teorierna kan knytas till vår empiri. Med utgångspunkt från vad vi har fått fram genom enkätundersökningarna, intervjuerna med Falk och vårt eget fältarbete skall vi undersöka vad det kan finnas för strategier att använda sig av för Falk, dels i nuläget men även i framtiden.*

### 5.1 Barnschanalys, Porters "Five forces"

Den analys vi nu kommer göra grundar sig på Porters "five forces". Vi kommer att gå igenom varje del för att försöka finna vilka som är de starkaste konkurrenskrafterna inom branschen.

#### 5.1.1 Konkurrensintensitet i branschen

Rivaliteten inom branschen kan ses som hög. Inom dagligvaruhandeln råder det full konkurrens om marknadsandelarna och här finns det störst hot från konkurrenterna. På denna marknad är dock Falk marknadsledande och har därför en stark ställning. För tillfället finns inte några starka hot på denna marknad men förhållanden ändras snabbt. Inom fackhandeln är det lite mer indelat eftersom marknaden är uppdelad och kunderna trogna sin leverantör. Falk försvarar sina ställningar genom att ta fram samma produkter om en konkurrent produktutvecklar. Kunderna är alltså märkestrogna och små skillnader i priser är inte det viktigaste för kunderna.

Marknadsandelar kan inom denna mogna bransch enbart ökas på bekostnad av konkurrenternas minskning. Detta eftersom marknaden inte blir större. Viktigt för att försvara sina marknadsandelar är god kundrelation och snabb produktutveckling.

Tittar man på "switching costs" för kunderna är de väldigt små. Detta gör att kunderna inte förlorar pengar genom att byta leverantör. Inom branschen finns ett system som går ut på att man erbjuder sig att köpa upp det gamla lagret, ställer in egna hyllor gratis och ger rabatter i början. Detta för att det inte ska bli höga kostnader för kunden att byta. Falk kanske förlorar pengar i början men efter något år kan gå med förtjänst på kunden. På så sätt vinner de marknadsandelar som tas från konkurrenten och i framtiden genererar pengar.

På dagligvaruhandeln har även under senare tid kedjor som LIDL börjat etablera sig på marknaden. De säljer sina egna sybehörsprodukter och ökar till en viss del konkurrenstrycket för samtliga andra aktörer.

Konkurrensintensiteten på marknaden är alltså hög men med hjälp av starka kundrelationer kan man behålla sina kunder.

### **5.1.2 Potentiella inträdare**

Det är väldigt svårt för potentiella inträdare att komma in på marknaden dels eftersom marknaden är väldigt uppdelad och dels finns inte intresse för nya etableringar på en mogen marknad. Man måste göra en allt för stor investering i lokaler, produktutveckling, reklam, säljkår etc. för att det skall vara lönsamt. En ny konkurrent på marknaden är därför inte trolig eftersom investeringen inte skulle vara lönsam förrän efter väldigt många år eller kanske aldrig någonsin.

### **5.1.3 Köpare**

Köparen är inom branschen mycket starka och skapar en allt mer intensiv konkurrens. Marknaden präglas i huvuddrag av några storkunder som ICA, KF, Axfood, Bergendahls och Åhlens. Detta gör att de har förmågan att spela ut leverantörerna mot varandra och kan på så sätt pressa priserna. Eftersom dessa köpare själva levererar produkter på en marknad som ger en låg avkastning så är de själva pressade av situationen på sin egen marknad. Däremot tillhör inte sybehör stora kostnader för dessa köpare vilket är positivt för Falk. Deras vikt på förhandlingar ligger till största delen inom andra produkter.

Sammantaget kan man säga att köparna är väldigt starka på marknaden och mycket av villkoren styrs av dem.

### **5.1.4 Leverantörer**

Leverantörer är starka om företaget i fråga inte är någon storkund. Falk har egen produktion av sina produkter och detta görs i fabriker i Kina. Därför har leverantörerna inte någon större

kraft och kan inte träda in på marknaden. Fabrikerna är bara producerande och har inga säljorganisationer och butiker.

Tidigare på marknaden har leverantörer gått förbi led men Falk hade varit ute i god tid och skaffat egen produktion.

Leverantörerna är således svaga på marknaden.

### **5.1.5 Substitut**

Substitut för sybehörsprodukter kan vara svårt att finna. Man kan dock tänka sig att själva produkten man säljer är ”att laga eller göra egna kläder”. Då ser man genast att detta är en väldigt stark konkurrenskraft på marknaden. Detta eftersom substitutet för Falks produkter blir att köpa nya kläder istället för att laga eller att sy själva. Skillnaden från förr i tiden är att det var billigare att sy själv än att köpa färdiga kläder. Nu är det snarare tvärt om d.v.s. lågpriskläder är så pass billiga att det inte lönar sig att lag och skräddarsydda varor är lyxartiklar. Ju billigare kläder blir desto mindre ekonomiskt blir det att laga eller sy själv.

Slutsatsen av detta resonemang är att substitutet kanske är starkare än man tror och en viktig aspekt på marknaden.

### **5.1.6 Slutsats för analys av Porters ”five forces”**

Slutsatsen av analysen av konkurrenskrafterna på marknaden är följande:

#### Starka konkurrenskrafter:

- Inom marknaden är konkurrensen hög och det är viktigt att skapa starka kundrelationer för att behålla sina kunder.
- Köparna är kanske den starkaste parten på marknaden eftersom de är få och starka. Mycket av villkoren styrs av dem och det är viktigt att få långa kontrakt med dessa.
- Substituten är kanske inte för tillfället en stark konkurrenskraft men kan på sikt växa sig starkare.



### Svaga konkurrenskrafter

- Potentiella inträdare på marknaden finns för närvarande inte. Marknaden är inte lukrativ eftersom det inte finns potentiell marknadstillväxt. Ett inträde skulle således även bli för kostsamt.
- Leverantörerna är ingen konkurrenskraft eftersom Falk producerar själva.

Slutsatsen är att inom de delar där konkurrensen är hög och som Falk kan påverka är det relationen snarare än priset som styr. De har långvariga kundrelationer och det viktigaste för kunden är att allt fungerar bra i samarbetet. På undersökningen av dagligvaruhandeln hamnade påståendet ”vi upplever att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete” högst vilket tyder på att kunderna är nöjda med Falk. Detta var även det som var viktigast för samarbetet med Falk enligt undersökningen. Således kan man dra slutsatsen att Falk inom dagligvaruhandeln har skaffat sig starka kundrelationer och att kunderna anser detta vara av högsta prioritet.

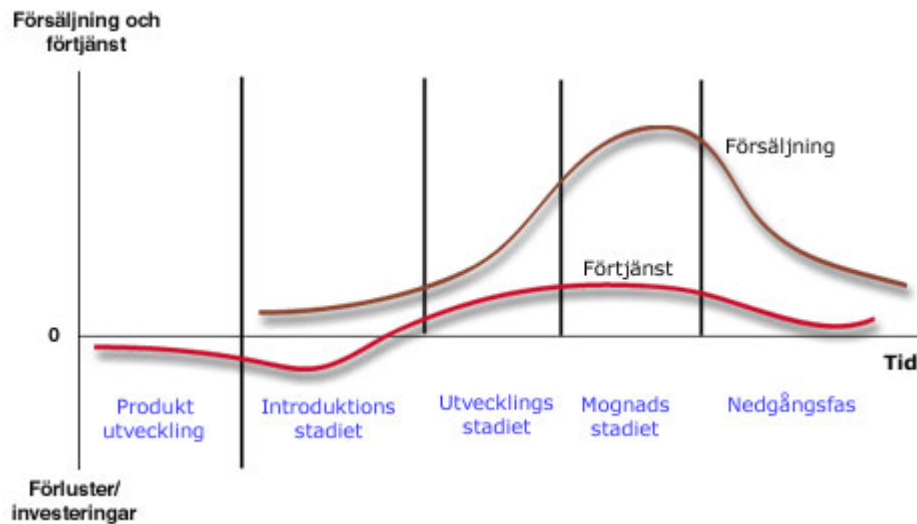
Inom fackhandeln kan man se att även här är det viktigt med nära relationer. Det som hamnade nästan högst på både svarssnitt och viktsnitt var ”Falk följer upp sitt ansvar som leverantör på ett bra sätt”. Detta tyder på att relationen är hög samt att detta är det viktigaste för samarbetet. Annat som hamnar högt är påstående gällande medarbetarnas kompetens. Kompetensen anses väldigt hög och det är även väldigt viktigt för kunden. Detta styrker resonemanget med att relationerna är viktiga och att Falk har en väldigt bra relation till sina kunder.

Ser man till hotet från kunderna i form av prispress kan det vara svårt att göra något som en liten leverantör. Men även här gäller det att bygga vidare på sina relationer och bli det självklara valet.

### **5.2 Analys av relationer genom produktens livscykel**

Skall Falk fortsätta med att verka på både fackhandelssidan och dagligvarusidan? Hur skall Falk underhålla sina kundrelationer för att behålla sina kunder, vilken strategi skall de använda sig av? Skall de försöka utveckla de nuvarande produkterna? Detta är kanske inte så lätt för en produkt som inte utvecklats nämnvärt de senaste 100 åren. Vad kan Falk då göra istället för att få just sina produkter attraktiva på marknaden? Genom att se på teorin om

produktlivscykeln och val av strategier i mogna branscher hoppas vi skall kunna hjälpa oss för att ge förslag till Falk om hur de kan förbättra sin verksamhet.



Figur 5. ( [www.mitt.mh.se/mi10/2\\_mix\\_produktlivscykeln.htm](http://www.mitt.mh.se/mi10/2_mix_produktlivscykeln.htm))

Falk som sedan länge har nått mognadsfasen hos sina produkter har också insett hur viktigt det är att skapa goda och långvariga relationer. I mognadsstadiet är priskonkurrensen hög eftersom det är svårt att konkurrera med att differentiera sig. Tråd från Falk ser exakt likadan ut som tråd från HS Josefsson. De kanske till och med tillverkas i samma fabrik. Mogna branscher har med andra ord ett starkt strategiskt intresse i att utveckla samt upprätthålla de befintliga relationerna som företaget har med sina kunder och leverantörer.

Eftersom det är svårt att få in nya kunder till företaget när man befinner sig i ett moget stadium och kunderna redan etablerat relationer med antingen Falk eller någon av deras konkurrenter. Det är därför otroligt viktigt att göra allt för att kunderna ska stanna hos företaget. Om man av någon anledning skulle förlora en kund är det mycket svårt att på relativt kort tid hitta en ny kund på marknaden just när man befinner sig inom den mogna fasen i produktlivscykeln. I Falks fall finns både stora och små kunder. Inom dagligvaruhandeln är dock alla kunder relativt stora, KF, ICA m.fl. Inom fackhandeln är det däremot ett större antal mindre kunder. Inom de områden där varje kund är relativt stor skulle det påverka företaget mer än om man hade ett stort antal småkunder. Om man har ett fåtal stora kunder betyder varje kund mer för företagets lönsamhet samt överlevnad.

När man som ett företag som Falk befinner sig i ett moget stadium är relationsbyggandet ett mycket viktigt marknadsföringsverktyg. Inom Falk läggs man inte ner resurser på stora marknadsföringskampanjer. Man anser att kostnaderna är för stora mot vad kampanjerna bidrar med till företagets försäljning. Kampanjer av detta slag passar inte in på deras produkter då produkterna i de flesta fall presenteras direkt till detaljhandeln eller fackhandeln och inte till de direkta slutkonsumenterna av produkterna. Om detta istället varit fallet så hade reklam av detta slag varit mer aktuellt. Därför används istället små produktkataloger för varje ny kollektion vid dessa presentationer.

Med andra ord har relationerna med kunderna kommit i ett större fokus beroende på Falks placering i tiden och efterfrågan på deras produkter. Men efterfrågan på relationsbaserad marknadsföring har generellt sett vuxit bland alla verksamheter. Detta skriver Hougard & Bjerre i sin bok *Strategic Relationship Marketing*. Detta är en konsekvens av att marknadsstruktur och kondition har förändrats. Konkurrensen går allt mer ifrån "inter-firm" rivalitet och mer mot en värdekedja av ledande konkurrens. Därför är det relevant för de olika företagen att koncentrera sig på att skapa relationsfördelar för sina kunder och leverantörer. Företagen börjar med andra ord tänka mer på sin omgivning, dvs. leverantörer, kunder konsumenter etc. istället för på företagets bästa. Vilket leder till att en trivsammare miljö, ett bättre samarbete och att nya kontakter uppstår.

### **5.3 Analys av Key success faktors i mogna branscher**

Här kommer vi titta närmre på hur Falk står sig inom respektive "key success factor" d.v.s. var de har sina svaga respektive starka sidor:

#### **5.3.1 Kostnadsfördelar**

Det viktigaste är att ligga lågt med kostnaderna inom en mogen bransch. Hålla låga "overhead" –kostnader och därmed kunna hålla nere de fasta kostnaderna är viktigt för Falk. Inputkostnader är något som man ständigt försöker förhandla ner från leverantörerna. Därför försöker Falk lägga större order för att få ner kostnaderna och få mängdrabatt. Andra skalfördelar Falk har är att de har samma säljare för sybehör, vintertextil, hårmode och garner. Detta leder till att Falks kostnader minskar eftersom försäljningskostnaderna kan dras på fyra

poster. Detta att jämföra med om man bara sålt sybehör och ändå behövt resa runt lika mycket.

En annan viktig fördel Falk har är att de besitter erfarenhet av var kostnaderna ligger och detta blir en kostnadsfördel i sig.

### **5.3.2 Segmentering**

Finns det någon möjlighet att hitta nya segment? Var ska företaget positionera sig? För denna typ av produkter är det väldigt svårt att hitta utforskade eller outnyttjade segment, marknaden är väldigt given. Det är väldigt svårt att ompositionera sig eftersom kunderna kräver nära och långvariga kundrelationer.

De Falk däremot gjorde 1962 var något som var nytt på marknaden, nämligen att börja sälja till dagligvaruhandeln. Detta hade inte gjorts tidigare och man nådde nu en ny kundgrupp och blev snabbt marknadsledande. Detta är en typ av segmentering Falk tidigare gjort som visade sig vara ett mycket bra strategiskt val och säkert en av deras viktigaste "key success factors".

### **5.3.3 Differentiering**

Det är som nämnts tidigare väldigt svårt att differentiera sina produkter eftersom de är ganska triviala. De som Falk jobbar med är att tillhandahålla en heltäckande service för sina kunder. På så sätt försöker de differentiera sig genom att vara de mest serviceinriktade på marknaden. Falks konkurrenter arbetar på liknande sätt och kanske är det därför de är de överlevande företagen. Att man skapar kundrelationer och arbetar nära sina kunder.

### **5.3.4 Innovation**

Den sista faktorn är innovation och det är här vi tror entreprenörskap kommer in i bilden. Detta framförallt när det gäller den strategiska innovationen och förmågan att se in i framtiden. Tillsammans med att våga ta risker är det detta som oftast är nyckelfaktorerna för att skapa ett framgångsrikt företag.

Falk har ständigt nya planer för framtiden med företagsuppköp och nyetableringar i expanderande Baltikum. De har skapat en ballans mellan de dagliga affärerna och framtida mer vågade satsningar vilket vi tror är viktigt för framgång. Marknaden förändras hela tiden och i takt med det måste Falk vara flexibla. Man måste kunna se tillfället i rätt tid och hoppa på rätt tåg.

### **5.3.5 Slutsats av analys**

På marknaden finns mindre möjlighet till differentiering och detta är ett resultat från kundernas kunskap, standardisering och låg innovation. Detta leder i sin tur att det är svårt att få kostnadsövertag. Falk har sin sårbarhet i möjligheten växelkursförändringar som kan leda till dyrare inköp.

För att återkoppla till problemformuleringen så tror vi att detta visar att relationerna är viktigare än marginaler i priset. Även om det finns små fluktuationer i priset emot konkurrenterna så är det viktigare att samarbetet fungerar bra och känns tryggt för framtiden.

## **5.4 Analys av konkurrensens uppträdande i mogna branscher**

I vår enkätundersökning till fackhandeln har vi även med en konkurrentanalys där kunden får fylla i en konkurrents namn och utifrån den svara på några olika påståenden. Genom detta hoppas vi kunna utröna vad Falk gör bra jämfört med konkurrenterna och vad konkurrenterna möjligen gör bättre. Här kan man då jämföra med Porters "five forces" teori.

Falk använder sig av konkurrensmetod då de flesta av deras produkter sedan en längre tid befinner sig i en mogen fas. Peter Falk säger att det är viktigare att försvara redan befintliga kunder istället för att leta nya eftersom marknaden redan är uppdelad inom sybehör. Peter Falk poängterar även relevansen av att stärka relationerna med sina kunder genom att presentera nya produkter, för att visa att man "hänger med" i branschens trender. När vi besökte Falk den 8 december presenterade Peter den nya produktkatalogen för våren 2005. Där kunde man hitta en kollektion som bestod av löpare, tabletter, kökshanddukar etc. i ljusa fräscha färger. Ytterligare en punkt som tas upp är fokuseringen på lägre kostnader och högre service. (Intervju med P.Falk 8/12-04).

## 5.5 Analys av B2B-handel

Genom B2B-marknadsmodellen kan man se skillnader för hur det hade varit om Falk kanske istället haft egna butiker där deras produkter såldes istället som för idag då de går genom oberoende distributionskanaler. Vi tror dock inte att det hade varit någon idé för Falk att ha egna butiker som riktar sig direkt till slutkonsumenterna. Men kanske att kunderna tycker att det hade varit bra om alla Falks produkter fanns i en affär under ett och samma tak.

## 5.6 Strategier i en mogen bransch

Vi skall här försöka se vad Falk har och har haft för strategi för att lyckas hålla sig kvar på marknaden. Även tittar vi framåt och försöker komma fram till vad som kan vara en lämplig strategi för framtiden. De man kan börja med att fråga sig är om Falk gjort aktiva eller passiva val. Till en början diskuteras de två passiva valen:

*Harvest:* Det första av de två passiva valen är harvest och som namnet antyder försöker man skörda ut det sista ur en marknad genom att rationalisera kostnader, kanaler, kunder etc. Man undviker investeringar och har som långsiktig plan att lägga ner verksamheten. Detta har inte varit något eller är något alternativ för Falk. Visserligen rationaliseras i nästan alla mogna branscher men inte av anledningen att man ska lägga ner. Hålla nere kostnader och maximera intäkter är något som Falk givetvis försöker göra.

*Divest:* Detta alternativ är ointressant för Falk. Göra sig av med verksamheten i tid är inget Falk vill. Branschen är mogen och kommer antagligen inte att backa så mycket mer. Sammantaget kan man säga att Falks strategi aldrig har varit, är eller kommer bli passiva val. Därför går vi vidare in på de aktiva och diskuterar runt dessa.

*Niche:* Denna strategi anser vi Falk tidigare har använt när man på 1960-talet började distribuera till dagligvarumarknaden. Man hittade ett segment med stabil efterfrågan där det inte rådde så mycket konkurrens. Därefter bytte man till leadership-strategi och försökte bli marknadsledande här och gjorde investeringar för detta.

*Leadership:* Leadership är den strategi som mest liknar det som Falk använder idag. Man försöker ta marknadsandelar utomlands för att kunna växa. Detta eftersom hemmamarknaden

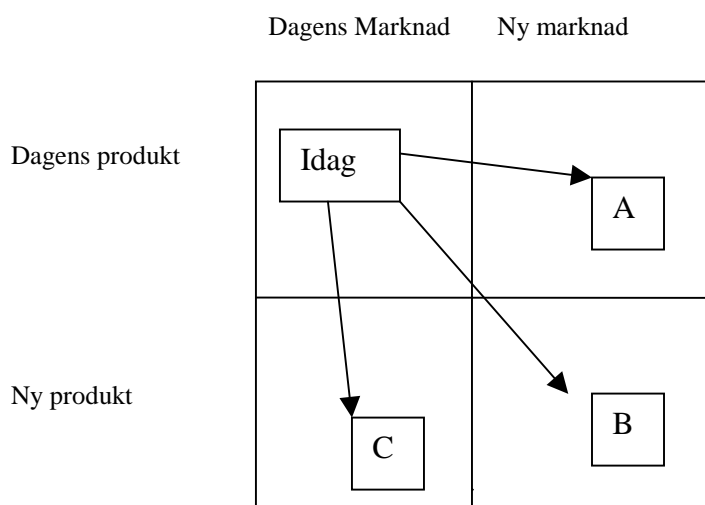
är ganska mättad och man besitter en position som marknadsledare redan. Den framtida satsningen i Baltikum kan ses som ett återgående till niche-strategi eftersom man måste in på dagligvarumarknaden och skaffa sig viktiga framgångsfaktorer snabbt. I detta fall blir nog dessa faktorer ett bra distributionsnät och att man snabbt binder kunderna till sig. Man får börja om för att skapa dessa långsiktiga och starka kundrelationer som arbetats fram på den svenska marknaden. När man kommit en bit på vägen är det dags att även här försöka inta en leadership-strategi.

### **5.7 Analys av tillväxt/marknadsandelmatrisen (Ansoff)**

”Growth / market share matrix” (Ansoff) är ytterligare en teori vi har använt oss av för att se *var* på marknaden Falks produkter finns idag, existing product, existing market, new product, new market. Med denna modell undersöker man om det finns nya marknader för Falks produkter, om Falk skall utveckla nuvarande produkter eller kanske till och med börja leverera och vara producent och grossist för nya produkter. Vad finns det för utvecklingspotential hos Falks produkter, går det att utveckla de nuvarande produkterna och vilka kostnader skulle det i så fall medföra? Går det att hitta nya distributionskanaler i branschen där Falk befinner sig? Detta är frågor vi söker svar på genom denna modell som vi här i analysavsnittet ska undersöka. För att ta reda på och få svar på dessa frågor tror vi att det bästa sättet är att fortsätta med kontinuerliga kvalitativa intervjuer med personal på Falk. Självklart skall vi också ta hänsyn till de svar vi fått från enkätundersökningarna. Efterfrågar Falks kunder ytterligare någon produkt som eventuellt kan distribueras av Falk eller vill de att Falk ska försöka utveckla existerande produkter?

Genom att dra paralleller mellan vår empiri och teori, ”Ansoff-matrisen” tänkte vi få svar på om det finns nya marknader för Falk och om det kanske finns nya produkter som Falk kan börja sälja. Genom dessa paralleller hoppas vi komma fram till ytterligare förslag till förbättringar för Falk. Idag (se modell nedan) har Falk produkter inom fyra områdeskategorier, sybehör, garner, hårmode och vintertextil. Inom respektive område finns det en mängd olika sorters produkter.

## Ansoff-matrisen



Figur: Tillväxtstrategi / Ansoff-matrisen, egenritad, (Bengtsson och Skärvad 2001)

Dagens marknad är fackhandeln och dagligvaruhandeln. Under en av intervjuerna med Torbjörn och Peter Falk föreslog vi att de kunde börja sälja en del av sina produkter, främst sybehören till klädproducenter. Detta var tydligen ingen vidare bra idé enligt dem eftersom det inte sker någon större klädtillverkning i Sverige. Vi föreslog då att de skulle börja sälja sybehör till klädproducenter i utlandet. Detta var inte heller någon lönsam marknad för Falk eftersom alla de stora klädtillverkarna köper in så oerhört stora kvantiteter att Falk inte skulle kunna tillgodose deras behov. Klädtillverkarna köper sina råvaror direkt från producenten och vill inte gå via några mellanhänder. Dessutom är produkterna helt olika för industribruk och privat bruk. Visserligen är Falk även producent vad gäller sybehör, då de hyr in sig på fabrikerna i bland annat Kina och köper ett visst antal timmar, dagar som bara tillverkar tråd och övrigt sybehör till Falk, men fortfarande är det billigare för klädproducenterna att köpa direkt från fabrik.

Att hitta nya marknader i Sverige för Falk med det produktsortiment de har idag är inte det lättaste. Det som Falk hoppas på är att komma in på den snabbt växande Baltiska marknaden (Estland, Lettland och Litauen). Genom att nå denna marknad har Falk planer på att gå via Finland.



I Finland har ICA och Kesko (Kesko är en dagligvaruhandel, matvarukedja som inte finns i Sverige) slagit sig samman och öppnat upp dagligvarubutiker i Baltikum. Eftersom Falk idag redan har ICA som kund har de stora chanser till att leverera sina produkter till den ”nya” Baltiska marknaden. Falk har därför startat ett nytt bolag i Finland för att därifrån kunna attackera Baltikum. Vid en nyetablering är det mycket viktigt, inte bara för Falk utan även för andra leverantörer att vara med från början. Annars kommer andra konkurrenter att istället etablerar sig på marknaden. Att vara först på en ny marknad kan också leda till ett visst försprång gentemot konkurrenterna, ett så kallat ”first mover advantage” (Grant, Contemporary Strategy Analysis, 2002). Beroende på hur lätt produkten är att imitera sägs bestämma hur långt försprång man har gentemot konkurrenterna. På lång sikt går det mesta att imitera, men ”the first mover advantage” gör att stora marknadsandelar redan har tagits, det finns byteskostnader och många kanske följer ”strömmen”. Exempel på det kan vara ”3”, som var först i Sverige med det nya mobilnätet, där många gärna följer efter för att själva dra nytta av deras marknadsledande position. Därför är det så viktigt för Falk att hela tiden vara med i utvecklingen av nya marknader.

Om man ser till den eventuella nyetableringen i Baltikum är det dagens Falk-produkter som förflyttar sig från ”idag” till ”A” i Ansoff-matrisen, dagens produkter till ny marknad. Först och främst är det sybehören som Falk vill börja leverera till den Baltiska dagligvaruhandeln. Det är inom detta område som Falk är störst på och även marknadsledande i Sverige på med en marknadsandel på 60 % inom dagligvaruhandeln. Om inte Falk satsar på den Baltiska marknaden finns det en viss risk att en konkurrent till Falk går åt motsatt håll. Det vill säga att konkurrenten får in sina produkter på den Baltiska marknaden, alltså ICA och Kesko. När de sedan blivit etablerade på denna marknad kanske de även får kontrakt att leverera deras produkter på ICA i Finland och till slut också på ICA i Sverige. Denna risk vill Falk minimera genom att etablera sig kraftfullt på den Baltiska marknaden.

Ytterligare en produkt som redan finns i Falks sortiment men som inte har så stor marknadsandel i Sverige än är deras hårmode. Av deras fyra kärnprodukter, sybehör, garner, vintertextil och hårmode tillhör de tre förstnämnda dagligvaruhandelns respektive specialavdelning. I en dagligvarubutik delas produkter in under olika avdelningar. Falks alla produkter tillhör non-food-avdelningen och i sin tur specialavdelningen. Hårmodet tillhör också non-food-avdelningen men under den avdelningen tillhör det kolonialprodukter. Dessa två olika avdelningar i dagligvarubutikerna har inte samma inköpare. Därför är det inte

självlärt för butikerna att ha samma leverantör av hårmodet som de övriga tre kärnprodukterna. Falk håller just nu på med att förhandla med ICA och KF om att även få leverera sitt hårmode till dem. Om detta skulle ske skulle Falk öka sin omsättning med cirka 50 % på den Svenska marknaden. Idag har Falk en omsättning på 35 miljoner kronor på dagligvarumarknaden i Sverige. Ett avtal med ICA om att få sälja sitt hårmode skulle öka omsättningen med ungefär åtta till tolv miljoner. Ett liknande avtal med KF skulle öka omsättningen med cirka sex till sju miljoner kronor. Detta skulle då sammanlagt öka omsättningen med 14-19 miljoner totalt.

Om man ser till Ansoff matrisen och kopplar det ovan till den så hamnar hårmodet någonstans mellan "idag" och "A". Hårmodet är en existerande produkt som redan idag finns på marknaden i dagligvaruhandeln. Dock finns inte produkten på alla ICA och KF och det blir då en ny marknad för hårmodet. En marknad som för Falk kan komma att betyda väldigt mycket.

Från och med årsskiftet 04/05 så kommer Falk att börja sälja en produkt som till att börja med kommer att hamna i ruta "C" i Ansoffmatrisen. Det är en ny produkt som skall distribueras genom den gamla marknaden. Det handlar om kökshandukar, grillförkläde, grillvantar, grytlappar, bortslöpare (små bordsdukar) och bordstabletter. Om dessa nya produkter säljer bra på den för Falk redan existerande marknaden så finns möjlighet till att sälja dessa produkter på en ny marknad. Då förflyttar sig produkten till ruta B i ansoffmatrisen. En sådan ny marknad kan till exempel vara i Hemtexbutikerna eller varför inte IKEA.

## 6. Slutsats

*I detta kapitel kommer vi kort diskutera vad vi kommit fram till för slutsatser med vår uppsats. Har vi fått svar på vår problemformulering och har vi uppnått vårt syfte med uppsatsen. Stämde någon av våra uppsatta hypoteser överens med det som framkommit i vår studie?*

Vår problemformulering var indelad i följande tre frågor, som alla hörde samman:

- Vad är framgångskonceptet för att bibehålla och förbättra kundrelationerna i en snabbt föränderlig dagligvarubransch, med ständigt nya hot, för ett företag med mogna produkter?
- Vad är det viktigaste i kundrelationen i en mogen bransch?
- Hur mycket betyder de personliga relationerna kontra andra variabler som pris, sortiment service etc.?

För att svara på dessa frågor hade vi en grundläggande hypotes om att det antingen var pris eller relationer som avgör samarbetet med en kund. Det vi kommit fram till med vår studie är att det viktigaste på just denna mogna marknad oftast är relationerna. Viktigt bör också nämnas är förmågan att ha en komplikationsfri relation med sina kunder. Att allting fungerar utan att man tänker på det är kanske viktigare än både relationen och priset i frågan om dagligvaruhandeln. Där kanske det inte finns utrymme, tid eller intresse för en närmre, mer personlig relation. Detta framkom även tydligt i resultatet av vår undersökning.

Falk har under väldigt många år odlat fram starka kundkontakter och relationer och har därför fått en stark position på marknaden. Kundkontakten med de svenska kunderna är idag väldigt relationsbaserad och man byter inte gärna leverantörer, man är väldigt märkestrogen. Detta gör att det blir svårt att utöka sina marknadsandelar. Falk är dock marknadsledande på dagligvarusidan därför vet kunden att produkten levereras i tid, håller god kvalitet och att det är en trygg leverantör. Därför kan man dra slutsatsen av att marknaden tydligt är relationsbaserad och det är det absolut viktigaste på sybehörsmarknaden är relationerna. Detta kan man även se av resultatet från vår kundundersökning där Falk tydligt har väldigt starka band till sina kunder. Av undersökningen har vi även fått fram att just detta är det viktigaste för samarbetet. Att man strävar efter en långsiktig relation samt att man följer upp sitt ansvar som leverantör på ett bra sätt.

Syftet med vår uppsats var att undersöka om Falks strategi är hållbar för framtiden. Att sja om framtiden är alltid svårt men våra slutsatser är följande. Eftersom sybehörsmarknaden varit i en mognadsfas under en så pass lång period, tror vi inte att den kommer att gå in i en nedgångsfas. Produkterna för dagligvaruhandeln har blivit basprodukter som idag nästan finns i varje familjs hem. På fackhandel kommer heller inte marknaden att avta eftersom det finns en utbredd hobbyverksamhet inom detta område.

På den svenska marknaden tror vi att man ska försöka dra nytta av sina goda kundrelationer och sin långa erfarenhet i branschen. Eftersom man har en befintlig säljkår och ett utbrett distributionsnät bör man dra nytta av detta. Detta tycker vi ska ske genom lansering av nya produkter på non-food marknaden. Årsskiftet 04/05 introducerades ett antal textilprodukter på dagligvarumarknaden. Förhoppningsvis och troligen är detta ett bra strategiskt val av Falk eftersom Falk har starka och goda kundrelation. Dessutom föredrar dagligvaruhandlarna att ha färre leverantörer som kan leverera ett större antal produkter.

Vidare tror vi att en etablering inom de Baltiska länderna är ett bra strategiskt val. Där ser dock förutsättningarna annorlunda ut. Marknaden är olik den svenska och det finns alltid kulturella skillnader. Här har man heller inget försprång som man kan dra nytta av med ett färdigt distributionsnät och etablerade kontakter. Här får man börja från ruta ett och odla kundrelationer precis som man gjorde i början av 1960-talet i Sverige.

Vi tror att framtiden ser ljus ut för Falk så länge man fortsätter att utveckla produktsortimentet och erövra nya marknader. Det har varit intressant och lärorikt att få insikt i en bransch och ett företag som man hade så lite kunskap om innan uppsatsens början. Det har även varit givande att utforska vad som krävs för att skapa en stor och trogen kundkrets. Kundrelationer har visat oss vara det viktigaste för att överleva och utvecklas inom denna bransch, men har även inom andra verksamheter fått en stor betydelse.

Falk har gått från att vara en liten grossist som levererade till sömmerskor på landet och små industrier till att vara etablerade på hela den nordiska marknaden. Idag har man fyra produktområden, är marknadsledande i Sverige inom dagligvaruhandeln och försöker ständigt bredda både produktområden och marknader. Man kan fråga sig om bröderna Sven och Arvid Falk trodde detta om framtiden då dom köpte den lilla tyggrossisten i Malmö 1932.

## **Källförteckning**

### **Publicerade källor:**

- Alvesson. M & Sköldberg.K, ” Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod ”, 1994
- Andersen.I, ” Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod”, 1998
- Bengtsson.L & Skärvard. P-H, ”Företagsstrategiska perspektiv”, 1988
- Backman. J, ”Rapporter och uppsatser”, 1998
- Grant. R, ”Contemporary Strategy Analysis”, fjärde upplagan, 2002
- Holme.I & Solvang.B, “Forskningsmetodik”, andra upplagan, 1997
- Hougaard.S & Bjerre.M, “Strategic Relationship Marketing”, 2003
- Kotler. P, ”Principles of Marketing”, 1999
- Nygaard.C & Bengtsson.L, “Strategizing – en kontextuell organisationsteori”, 2002
- Patel.R & Tebelius.U, ”Grundbok i forskningsmetodik”, 1987
- Porter. M, ” Competitive strategy ”, 1980

### **Elektroniska källor:**

- [www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/](http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/)
- [www.market-modelling.co.uk/](http://www.market-modelling.co.uk/)
- [www.marketingteacher.com/](http://www.marketingteacher.com/)

### **Personliga källor:**

- Falk. Torbjörn, ägare, Falkgruppen AB Vellinge
- Falk. Peter, vice VD, Falkgruppen AB Vellinge

### **Artiklar:**

- K.R. Harrigan & M.E. Porter, Harvard Business Review, July- August, 111-20

## BILAGA 1

### Till Falks kunder

Vi är tre studenter vid Lunds Universitet som skriver en kandidatuppsats om Falk och deras relation med sina kunder. Vi vore därför väldigt tacksamma om Ni ville ta er tid att fylla i denna enkät så att vi kan komma med förslag till förbättringsåtgärder för Falk.

Om ni vill vara med i utlottningen av en julklapp från Falk (värde ca 500) fyller ni i uppgifterna nedan. Det går även givetvis bra att vara anonym.

Butikens namn: \_\_\_\_\_

Adress: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ert namn: \_\_\_\_\_

Ert tel.nr. \_\_\_\_\_

Har ni frågor eller synpunkter tveka inte att kontakta oss!  
Stort tack för Er hjälp till vår uppsats!

Med vänliga hälsningar

Oscar Arp  
0709-646464  
[oscararp@hotmail.com](mailto:oscararp@hotmail.com)

Fredrik Wannius  
0704-717779  
[fwannius@hotmail.com](mailto:fwannius@hotmail.com)

Louise Hasselquist  
0735-320264  
[louisehasselquist@hotmail.com](mailto:louisehasselquist@hotmail.com)

## BILAGA 1

# Kundundersökning Falk

1. Vilka av Falks produkter säljer ni?

- Sybehör
- Hårmode
- Vintertextil (mössor, vantar etc.)
- Garner

2. Kände du till att Falk distribuerar alla dessa produktkategorier

Ja  Nej

3. Jag hade gärna sett mer av Falks produkter i butiken

4. Om "ja" i så fall vilka?

- Sybehör
- Hårmode
- Vintertextil (mössor, vantar etc.)
- Garner

Här kryssar du i hur väl påståendet stämmer in för dig.

Här fyller du i hur viktigt påståendet är för samarbetet med Falk.  
1 = inte alls viktigt  
4 = väldigt viktigt

	Håller inte med		Håller med		Viktigt
	1	2	3	4	
5. Systemet med Falks distribution / lagerhållning på hyllorna fungerar bra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jag hade önskat en mer personlig relation med Falk och dess säljare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Falk håller utlovade leveranstider.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vi anser att Falk har bra administrativa rutiner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Falk behandlar reklamationer på ett bra sätt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Vi hade önskat en produktkatalog från Falk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Vi upplevar att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Vi tänker behålla Falk som leverantör.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

På vilket sätt kan Falk förbättra samarbetet med dig som kund? Delge oss dina tankar och förslag till förbättringar! (Texta gärna)

---

---

---

---

---

---

---

---

*Tack för dina synpunkter!*

**BILAGA 2**

**Kundundersökning Falk**

Här kryssar du i hur väl påståendet stämmer in för dig.

Här fyller du i hur viktigt påståendet är för samarbetet med Falk.  
1 = inte alls viktigt  
4 = väldigt viktigt

	Håller inte med		Håller med		Viktigt
	1	2	3	4	
1. Falk utvecklar kontinuerligt sitt produktsortiment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Falk har inom sitt område de produkter vi behöver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Falk uppfyller helt våra kvalitetskrav.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Falk har prisvärda produkter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Systemet med Falks distribution / lagerhållning fungerar bra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jag hade önskat en mer personlig relation med Falk och dess säljare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Falk håller utlovade leveranstider.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vi anser att Falk har bra administrativa rutiner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Falk behandlar reklamationer på ett bra sätt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Vi hade önskat ett få en produktkatalog från Falk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Vi upplever att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Vi hade handlat mer av Falk om de hade haft ett bredare sortiment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Det förekommer sällan att vi väljer en annan leverantör pga Falks priser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Det är alltid lätt att få tag i någon på Falk vi eventuella frågor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Vi upplever att Falks medarbetare har den kompetens som krävs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Vi upplever Falks säljarbete positivt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Vårt samarbete med Falk fungerar bra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Falk visar tillräckligt intresse för att lösa våra problem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Vi upplever att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Falk följer upp sitt ansvar som leverantör på ett bra sätt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Vi tänker behålla Falk som leverantör.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sätt ett kryss i den ruta som stämmer bäst in för er.





<b>Ja, skulle definitivt leda till fler/mer inköp</b>				
<b>Skulle i någon grad leda till fler/mer inköp</b>				
<b>Tveksamt om det skulle leda till fler/mer inköp</b>				
<b>Nej, skulle inte leda till fler/mer inköp</b>				
Förbättrar prispolicyn				
Utökar sortimentet				
Förbättrar servicen				
Förbättrade de sociala kontakterna				

**BILAGA 2**

## **Konkurrensjämförelse**

Välj ut en konkurrent till Falk som du har erfarenhet av och jämför denna konkurrent med Falk avseende nedanstående 7 punkter:

**Vald konkurrent:** \_\_\_\_\_

Sätt X i ruta:

**1** om du anser att *Falk* är **klart sämre**

**3** om du anser att *Falk* är **något bättre**

**2** om du anser att *Falk* är **något sämre**

**4** om du anser att *Falk* är **klart bättre**

	<b>Klart Sämre 1</b>	<b>Något Sämre 2</b>	<b>Något Bättre 3</b>	<b>Klart Bättre 4</b>
<b>1. Produkternas Egenskaper</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Att erbjuda prisvärda produkter</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Att erbjuda en förstklassig service</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Att man har kompetenta medarbetare</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Att man är bra på att informera</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6. Att man ser oss som en viktig kund</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7. Att man är bra på att skapa goda relationer</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Spontana kommentarer**

På vilket sätt kan Falk förbättra samarbetet med sina kunder? Delge oss dina tankar och förslag till förbättringar! (Texta gärna)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Tack för dina synpunkter!*

# Redovisning av kundundersökning av dagligvaruhandel

## Rangordning av svar

11. Vi upplevar att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	3,86
7. Falk håller utlovade leveranstider.	3,79
12. Vi tänker behålla Falk som leverantör.	3,70
5. Systemet med Falks distribution / lagerhållning på hyllorna fungerar bra	3,68
8. Vi anser att Falk har bra administrativa rutiner.	3,67
9. Falk behandlar reklamationer på ett bra sätt.	3,57
10. Vi hade önskat en produktkatalog från Falk	3,32
6. Jag hade önskat en mer personlig relation med Falk och dess säljare	1,74

## Rangordning av vikt

5. Systemet med Falks distribution / lagerhållning på hyllorna fungerar bra	4,00
7. Falk håller utlovade leveranstider.	4,00
11. Vi upplevar att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	4,00
9. Falk behandlar reklamationer på ett bra sätt.	3,95
6. Jag hade önskat en mer personlig relation med Falk och dess säljare	3,84
8. Vi anser att Falk har bra administrativa rutiner.	3,78
12. Vi tänker behålla Falk som leverantör.	3,75
10. Vi hade önskat en produktkatalog från Falk	3,33

## Differens mellan svar och vikt

	Svar	Vikt	Differens
10. Vi hade önskat en produktkatalog från Falk	3,32	3,33	-0,01
12. Vi tänker behålla Falk som leverantör.	3,70	3,75	-0,05
8. Vi anser att Falk har bra administrativa rutiner.	3,67	3,78	-0,11
11. Vi upplevar att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	3,86	4,00	-0,14
7. Falk håller utlovade leveranstider.	3,79	4,00	-0,21
5. Systemet med Falks distribution / lagerhållning på hyllorna fungerar bra	3,68	4,00	-0,32
9. Falk behandlar reklamationer på ett bra sätt.	3,57	3,95	-0,38
6. Jag hade önskat en mer personlig relation med Falk och dess säljare	1,74	3,84	-2,10

## Spontana kommentarer

- Min relation med säljaren är mycket bra. Allt fungerar bra. Inga problem
- Att säljaren tar kontakt med mig när han/ hon kommer och packar upp
- Vi har en sån bra säljare så vi är så nöjda. / Erika och Mattias. Ica kvantum
- Jag är nöjd med samarbetet, det fungerar väldigt bra!
- Se till att vi alltid har produkter för att fylla hylla. Förnya sina färger på garner. Köra ett vinter, höst, vår och sommarsort
- Jag har en bra relation med er säljare så jag kan inte svara på fråga 6. vi åhlenshus är centralstyrda från HK därför kan jag inte svara på vissa frågor samt att andra är ointressanta för mig för mitt samarbete med er.
- Oftare besök. Punkt nummer 10 (produktkatalog)
- Relationen är bra med säljaren.
- Tycker samarbetet fungerar bra. Vi hade gärna mer produkter från Falk men vi har inte plats.
- Bra som det är.
- Vet ej. Tycker att allt fungerar som det ska.

## Redovisning av kundundersökning av fackhandel

### Rangordning av svar

9.	Falk behandlar reklamationer på ett bra sätt.	3,85
20.	Falk följer upp sitt ansvar som leverantör på ett bra sätt.	3,71
21.	Vi tänker behålla Falk som leverantör.	3,71
15.	Vi upplevar att Falks medarbetare har den kompetens som krävs.	3,69
17.	Vårt samarbete med Falk fungerar bra.	3,64
14.	Det är alltid lätt att få tag i någon på Falk vi eventuella frågor	3,54
3.	Falk uppfyller helt våra kvalitetskrav.	3,50
4.	Falk har prisvärda produkter.	3,50
7.	Falk håller utlovade leveranstider.	3,50
16.	Vi upplever Falks säljarbete positivt.	3,50
18.	Falk visar tillräckligt intresse för att lösa våra problem.	3,50
19.	Vi upplevar att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	3,38
10.	Vi hade önskat ett få en produktkatalog från Falk	3,36
11.	Vi upplevar att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	3,31
5.	Systemet med Falks distribution / lagerhållning fungerar bra	3,29
8.	Vi anser att Falk har bra administrativa rutiner.	3,21
2.	Falk har inom sitt område de produkter vi behöver.	3,07
1.	Falk utvecklar kontinuerligt sitt produktsortiment.	2,93
12.	Vi hade handlat mer av Falk om de hade haft ett bredare sortiment	2,86
13.	Det förekommer sällan att vi väljer en annan leverantör pga Falks priser.	2,71
6.	Jag hade önskat en mer personlig relation med Falk och dess säljare	1,92

## Rangordning av vikt

9.	Falk behandlar reklamationer på ett bra sätt.	4,00
20.	Falk följer upp sitt ansvar som leverantör på ett bra sätt.	4,00
7.	Falk håller utlovade leveranstider.	3,91
4.	Falk har prisvärda produkter.	3,90
14.	Det är alltid lätt att få tag i någon på Falk vi eventuella frågor	3,89
15.	Vi upplevar att Falks medarbetare har den kompetens som krävs.	3,89
17.	Vårt samarbete med Falk fungerar bra.	3,89
18.	Falk visar tillräckligt intresse för att lösa våra problem.	3,89
21.	Vi tänker behålla Falk som leverantör.	3,89
3.	Falk uppfyller helt våra kvalitetskrav.	3,80
16.	Vi upplever Falks säljarbete positivt.	3,78
2.	Falk har inom sitt område de produkter vi behöver.	3,70
19.	Vi upplevar att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	3,67
6.	Jag hade önskat en mer personlig relation med Falk och dess säljare	3,56
8.	Vi anser att Falk har bra administrativa rutiner.	3,56
11.	Vi upplevar att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	3,56
1.	Falk utvecklar kontinuerligt sitt produktsortiment.	3,50
5.	Systemet med Falks distribution / lagerhållning fungerar bra	3,50
10.	Vi hade önskat ett få en produktkatalog från Falk	3,50
12.	Vi hade handlat mer av Falk om de hade haft ett bredare sortiment	3,11
13.	Det förekommer sällan att vi väljer en annan leverantör pga Falks priser.	2,56

## Differens mellan svar och vikt

	Svar	Vikt	Differens
13. Det förekommer sällan att vi väljer en annan leverantör pga Falks priser.	2,71	2,56	<b>0,16</b>
10. Vi hade önskat ett få en produktkatalog från Falk	3,36	3,50	<b>-0,14</b>
9. Falk behandlar reklamationer på ett bra sätt.	3,85	4,00	<b>-0,15</b>
21. Vi tänker behålla Falk som leverantör.	3,71	3,89	<b>-0,17</b>
15. Vi upplevar att Falks medarbetare har den kompetens som krävs.	3,69	3,89	<b>-0,20</b>
5. Systemet med Falks distribution / lagerhållning fungerar bra	3,29	3,50	<b>-0,21</b>
17. Vårt samarbete med Falk fungerar bra.	3,64	3,89	<b>-0,25</b>
11. Vi upplevar att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	3,31	3,56	<b>-0,25</b>
12. Vi hade handlat mer av Falk om de hade haft ett bredare sortiment	2,86	3,11	<b>-0,25</b>
16. Vi upplever Falks säljarbete positivt.	3,50	3,78	<b>-0,28</b>
19. Vi upplevar att Falk strävar efter ett långsiktigt samarbete.	3,38	3,67	<b>-0,28</b>
20. Falk följer upp sitt ansvar som leverantör på ett bra sätt.	3,71	4,00	<b>-0,29</b>
3. Falk uppfyller helt våra kvalitetskrav.	3,50	3,80	<b>-0,30</b>
8. Vi anser att Falk har bra administrativa rutiner.	3,21	3,56	<b>-0,34</b>
14. Det är alltid lätt att få tag i någon på Falk vi eventuella frågor	3,54	3,89	<b>-0,35</b>
18. Falk visar tillräckligt intresse för att lösa våra problem.	3,50	3,89	<b>-0,39</b>
4. Falk har prisvärda produkter.	3,50	3,90	<b>-0,40</b>
7. Falk håller utlovade leveranstider.	3,50	3,91	<b>-0,41</b>
1. Falk utvecklar kontinuerligt sitt produktsortiment.	2,93	3,50	<b>-0,57</b>
2. Falk har inom sitt område de produkter vi behöver.	3,07	3,70	<b>-0,63</b>
6. Jag hade önskat en mer personlig relation med Falk och dess säljare	1,92	3,56	<b>-1,63</b>

## Tillväxt

<i>Ja, skulle definitivt leda till fler mer inköp</i>				
<i>Skulle i någon grad leda till fler/mer inköp</i>				
<i>Tveksamt om det skulle leda till fler/mer inköp</i>				
<i>Nej, skulle inte leda till fler/mer inköp</i>				
Förbättrar prispolicyn	10%	20%	40%	30%
Utökar sortimentet	20%	10%	30%	40%
Förbättrar servicen	14,20%	42,90%	42,90%	0%
Förbättrade de sociala kontakterna	42,80%	28,60%	28,60%	0%

## Konkurrensanalys

Sätt X i ruta:

**1** om du anser att *Falk* är klart sämre

**3** om du anser att *Falk* är något bättre

**2** om du anser att *Falk* är något sämre

**4** om du anser att *Falk* är klart bättre

### Konkurrensanalys

4. Att man har kompetenta medarbetare	3,50
7. Att man är bra på att skapa goda relationer	3,45
2. Att erbjuda prisvärda produkter	3,36
6. Att man ser oss som en viktig kund	3,36
5. Att man är bra på att informera	3,20
1. Produkternas Egenskaper	3,18
3. Att erbjuda en förstklassig service	3,18



## Spontana kommentarer

- Den resande som besöker mig är väldigt kunnig och trevlig. Han känner mig och vet vad jag vill ha. Han kommer med lagom intervaller och visar nyheter, liksom bassortimentet. Mina frågor har han svar på eller tar reda på.  
Med vänlig hälsning Jackueline
- Perfekt samarbete! redan idag!
- Har inga förslag att ge.
- Hos oss fungerar det bra. Vi handlar bara med Falk
- 1. Se till att vara tillgängliga per telefon även när inte Sonja finns där  
2. Stelbenta – är ej mottagliga för olika förslag – vilket innebär att jag söker mig till konkurrenser  
3. Utan Sonja hade inte knappen varit kund hos Falk, som ny ägare blev vi totalt nonchalerade och försvinner Sonja försvinner även Knappen som kund hos Er!  
Men 100' mer el. mindre spelar säkert ingen roll eller betydelse för Falk. Mvh Stina
- Produktkatalog, färgprover, leveranstiden är mycket viktigt, utbildning/ information för vår personal av Er, vilket skulle göra att vi sålde mer av Era produkter.
- Falks samarbete med mig är bra, det beror på bra tillmötesgående säljare.
- Samarbete med säljare fungerar bra, däremot är Falk dåliga på att hålla ett fräscht och uppdaterat sybehörssortiment.
- Utöka sortimentet av sybehör. Byta ut några kampanjer mot nya. Om ni vill ge en julgåva och man måste säga till om ett referensnummer. Sânt glömmer jag alltid. Varför inte ge era stamkunder, som överraskning? Vore kul om ni kan ta fram en liten exklusiv sak ex guldnål, ett finare måttband, en fin sprättniv som vi kan köpa in för att ge som present till våra kunder med er logo på ren presentationsartikel.
- Samarbetet fungerar alldeles utmärkt. Har lärt känna många medarbetare som man då pratar med om det är ngt. Inga problem vid reklamationer heller (reklamationer inträffar sällan faktiskt)