



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Blåtand och Service Management

– en fallstudie om lojalitet genom service från  
produkttilverkare till återförsäljare

Tony Becker  
Henric Carlsson  
Kamilla Schelin

Handledare:  
Örjan Hallgren och Carina Sjöholm

Magisteruppsats  
Vt 2006

# SAMMANFATTNING

**Titel:** Blåtand och Service Management – En fallstudie om lojalitet genom service från produkttillverkare till återförsäljare

**Författare:** Tony Becker, Henric Carlsson, Kamilla Schelin

**Nyckelord:** Service, lojalitet, relationer, nätverk, retail, B2B, makt, marknadskanal, service management

Upprinnelsen till denna fallstudie är berättelsen om en konsument som efter lång tids övervägande bestämt sig för att inhandla en mobiltelefon av ett specifikt varumärke. Efter att ha besökt butiken, där han övertalats av en säljare, finner han sig vara nybliven ägare av en helt annan mobiltelefon och ett annat varumärke än vad han ursprungligen önskade. Säljaren påverkade konsumenten att köpa en mobiltelefon av ett märke som denne själv föredrar. Vad beror det på?

Fallstudiens problematik koncentreras på relationen mellan tillverkaren och återförsäljaren på den svenska mobiltelefonmarknaden. Produkttillverkaren har ett stort behov av återförsäljarens positiva attityd och känsla inför den produkt som de skall sälja till konsumenten. Undersökningen omfattar totalt 22 intervjuer med både butikssäljare, butikschefer och bransch-kunniga. En teoretisk genomgång inom de tre teorifälten om marknadskanaler, service management och nätverk har bekräftat vissa teorier och vidareutvecklat andra. Den grundläggande branschstrukturen har kartlagts, och den traditionella marknadskanalen har utvecklats med en nätverksansats. Ledet tillverkare-grossist-återförsäljare är komplext, och ytterligare ett led, operatören, har integrerats. Operatören spelar en mycket stor roll som makthavare inom branschen. Den Nordiska skolan inom Service Management bygger på interaktioner och relationer i ett samspel i hela servicesystemet, och fallstudiens teoretiska insamling har just funnit dessa begrepp som gemensamma nämnare inom de tre teorifälten.

Slutsatser är att skapandet av lojalitet inom mobiltelefonbranschen bygger på många olika faktorer, både ekonomiska belöningar och tillgängliga servicetjänster. Det är de tillgängliga servicetjänsterna som skapar lojalitet, t ex utbildning och produktkunskap, närhet genom telefonservice och snabb handläggning av reklamationer och produktfel. Vi vill lyfta fram betydelsen av att även i en business-to-business-relation tillhandahålla god service, då fokus idag mest förefaller koncentrerat mot business-to-consumer, d v s gentemot konsument. Det finns ett stort glapp mellan tillverkarens intentioner och den service de faktiskt levererar, och vi ser att många återförsäljare idag är missnöjda. De tillverkande företagen bör se det totala serviceleveranssystemet som en helhet, inte endast som en isolerad del av sin verksamhet. Nyckeln till att skapa lojalitet genom god service är att lyssna bättre till sina återförsäljare, erbjuda det de eftersöker och att bygga en serviceleveransprocess där alla delar uppfyller återförsäljarnas förväntan på god service.

## ABSTRACT

**Title:** Bluetooth and Service Management – a case study about loyalty through service from manufacturer towards retailer

**Authors:** Tony Becker, Henric Carlsson, Kamilla Schelin

**Keywords:** Service, loyalty, relationship, network, retail, B2B, influence, marketing channel, service management

The basis for this case study is the story of a consumer who, after careful consideration, decided to buy a mobile phone of a particular brand. Having visited the retailer, and after persuasion from the salesman, he finds himself the owner of a phone of a completely different brand and of a different model than the one he originally intended to buy. The salesman had influenced the consumer into purchasing a mobile phone of the brand that he himself prefers. How did this happen?

The problem presented in the case study emphasises the relationship between the manufacturer and the retailer in the mobile phone market in Sweden. The manufacturer is dependent on the retailer's positive attitude towards the product they are selling the consumer. Our study comprises a total of 22 interviews, with salesmen and store managers, as well as experts within this line of business. An examination of the theoretical field of marketing channels, service management and networks has confirmed certain theories and further expounded on others. The fundamental trade structure has been examined, and the traditional marketing channel has been expanded using a network approach. The relationship between manufacturer, wholesaler and retailer is complex, and another player, the net provider, has been incorporated. The net provider is a powerful player in this line of business. The Nordic School of Service Management is largely based on the relationships and interactions within the entire service system, and this case study has found that these concepts are a common denominator within the three theoretical fields examined.

As a conclusion we find that creating loyalty within the mobile phone branch is dependent on several factors, both economic compensation and the available services. Loyalty is created by the services that are provided, such as education and product knowledge, availability at call centres, and rapid processing of repairs and complaints. We want to emphasise the importance of providing good service in business-to-business relationships, as today's efforts seem to be mainly focused towards business-to-consumer relationships. There is a vast gap between the manufacturer's intentions and the service that they actually provide, and we have seen that many retailers are dissatisfied. Manufacturers have to consider the service delivery system in its entirety, and not as an isolated part of their operation. The key to creating loyalty through good service is to improve relationships with the retailer, by listening to their requests, providing them with the services they demand, and to build a service delivery process where all parts comply with the retailer's expectations of good service.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>6</b>
1.1. Så ser den svenska mobiltelefonmarknaden ut.....	7
1.2. Syfte .....	7
1.3. Frågeställning .....	8
1.4. Avgränsning.....	8
1.5. Studiens karaktär .....	8
1.6. Approach – Uppsatsens uppbyggnad .....	8
<b>2. METOD</b> .....	<b>10</b>
2.1. Definitioner av aktörerna .....	10
2.2. Fallstudien som metod .....	10
2.3. Teoretiska utgångspunkter.....	11
2.4. Nätverkets existens och studiens världsbild.....	12
2.5. Fallbestämning och kvalitativ metod.....	13
2.5.1. Gestaltning av genomförda intervjuer .....	13
2.5.2. Valet av enheter och klassificering av återförsäljarna .....	14
2.5.3. Valet av respondenter .....	14
2.6. Studiens tillförlitlighet och treenigheten .....	15
2.6.1. Generaliserbarhet.....	15
2.6.2. Validitet.....	15
2.6.3. Reliabilitet .....	16
2.6.4. Relevans för handeln.....	16
<b>3. LITTERATURSTUDIER</b> .....	<b>17</b>
3.1. Marknadskanaler .....	17
3.1.1. Definition av marknadskanalen .....	17
3.1.2. Marknadskanalens roll.....	18
3.1.3. Den sociala dimensionen i marknadskanalen .....	19
3.1.4. Makt och samarbete i mötet mellan rollerna återförsäljare och tillverkare .....	20
3.1.5. Differentiering genom beteende .....	21
3.2. Lojalitet .....	22
3.2.1. Vad är lojalitet? .....	22
3.2.2. Hur skapas lojalitet? .....	23
3.2.3. Tillit är viktigt i skapandet av lojalitet.....	24
3.3. Service Management .....	25
3.3.1. Service Management och forskningen kring tjänster .....	25
3.3.2. Mobiltelefonen som en vara eller tjänst?.....	26
3.3.3. Hjälp-tjänster och stöd-tjänster i sanningens ögonblick.....	27
3.3.4. God service – vad är det? .....	28
3.3.5. Servicemötet och sanningens ögonblick.....	29
3.3.6. Servicelandskapet och den fysiska miljön.....	29
3.3.7. Den goda cirkeln och den viktiga människan .....	30
3.3.8. När något går fel.....	31
3.3.9. Customer Relationship Management.....	32
<b>4. MOBILTELEFONBRANSCHENS STRUKTUR OCH RELATIONER</b> .....	<b>34</b>
4.1. Marknadskanalen är inte tillräcklig – övergång till ett nätverksperspektiv .....	34
4.2. Relationsmarknadsföring i nätverket.....	36

<b>4.3. Service Management i nätverksansatsen.....</b>	<b>37</b>
<b>4.4. Aktörskapet i mobiltelebranschens struktur och nätverk.....</b>	<b>38</b>
<b>4.5. Tillverkaren i nätverket.....</b>	<b>39</b>
<b>4.6. Grossisten i nätverket .....</b>	<b>39</b>
<b>4.7. Operatören i nätverket .....</b>	<b>39</b>
<b>4.8. Butiken i nätverket.....</b>	<b>40</b>
<b>5. INTERVJUER MED ÅTERFÖRSÄLJARE OCH PRODUKTILLVERKARE .....</b>	<b>41</b>
<b>5.1. Begreppsförklaringar.....</b>	<b>41</b>
<b>5.2. Strukturella förutsättningar.....</b>	<b>42</b>
5.2.1. De tre stora, och några till .....	42
5.2.2. Nätverksrelationer .....	42
5.2.3. Operatörernas styrka.....	43
5.2.4. Operatörlåsta telefoner.....	44
5.2.5. Vem har makten i nätverket .....	45
<b>5.3. Service och lojalitet i återförsäljarens vardag .....</b>	<b>45</b>
5.3.1. Säljarens arbetssätt i butiken .....	46
5.3.2. Bonus och säljtävlingar .....	48
5.3.3. Exponering av varor i butikerna .....	49
5.3.4. Besök av field coordinators .....	50
5.3.5. Utbildningar och konferenser.....	50
5.3.6. Support- och serviceverktyg.....	51
5.3.7. Serviceverkstäder och reparation.....	52
5.3.8. Reklamationshantering .....	53
5.3.9. Gott stöd från tillverkaren .....	54
5.3.10. Saknat stöd från tillverkaren.....	54
5.3.11. Hur kan ökad lojalitet skapas i butiken?.....	55
<b>5.4. Sammanfattning .....</b>	<b>56</b>
<b>6. ANALYS.....</b>	<b>58</b>
<b>6.1. Marknadskanalen och verklighetens nätverk.....</b>	<b>58</b>
6.1.1. Styrka och makt.....	59
6.1.2. Tillverkarens styrka .....	60
6.1.3. Operatörernas styrka.....	60
6.1.4. Grossistens styrka.....	61
6.1.5. Återförsäljarens styrka.....	61
6.1.6. Samarbeta i nätverket .....	62
<b>6.2. Verklighetens service management.....</b>	<b>63</b>
6.2.1. Servicemötet i servicelandskapet.....	63
6.2.2. Hjälp-tjänster som underlättar användandet av kärntjänsten .....	64
6.2.3. Att verkligen ha tillgång till stöd i sanningens ögonblick .....	65
<b>6.3. Lojalitet och relationer i B2B-nätverket .....</b>	<b>66</b>
6.3.1. Relationer .....	66
6.3.2. Lojalitet .....	68
6.3.3. Starkt påverkande faktorer .....	70
<b>7. AVSLUTNING .....</b>	<b>71</b>
7.1 Slutsatser .....	71
7.2. Kritik mot eget arbete samt förslag till fortsatt forskning .....	73
7.3. Några tankar om framtiden inom mobiltelefonbranschen.....	74
<b>8. KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>75</b>

# 1. INLEDNING

*”Jag hade sedan länge bestämt mig för en Sony Ericsson, visste till och med vilken modell, men när jag lämnade butiken var det som nybliven ägare av en Samsung.”*

Den korta berättelsen är upprinnelsen till vår uppsats och fallstudie om hur en produkttillverkare skapar lojalitet hos sin återförsäljare. Citatet är taget från en konsument som i ett helt annat sammanhang berättar om sin upplevelse när denne skulle införskaffa sig en ny mobiltelefon. Konsumenten hade blivit så påverkad av återförsäljaren, trots sin övertygelse om att välja ett speciellt varumärke, att valet blev ett konkurrerande märke. Händelsen är ett mardrömsscenario för produkttillverkaren, i detta fall Sony Ericsson Mobile Communications, som gick miste om en konsument genom återförsäljarens påverkan av kunden. Fallet är vår utgångspunkt. Genom vår fallstudie vill vi undersöka vilken betydelse goda relationer har i förhållandet mellan tillverkare och dess återförsäljare. Vi utgår från ett långsiktigt service- och stödkoncept där inte ekonomiska fördelar i form av bonussystem och provision får styra, utan där andra aspekter är ett led i skapandet av lojalitet och tillit till produkttillverkaren. Lojalitet och tillit är nyckelorden i en bransch där produkttillverkaren har ett givet behov av återförsäljarens positiva attityd och känsla inför den produkt som de saluför och distribuerar gentemot konsumenten.

Uppsatsens namn, *Blåtand och Service Management – en fallstudie om lojalitet genom service från produkttillverkare till återförsäljare*, syftar till en funktion och standard med namn Bluetooth<sup>®</sup>. Denna funktion finns i många av dagens mobiltelefoner och möjliggör kommunikation "maskin-till-maskin" och "maskin-till-dator" genom radioförbindelser på mycket korta avstånd. Standarden är uppkallad efter Harald Blåtand, kung i Danmark på 900-talet. Att vi valt att använda detta namn beror på att det syftar på den problematik som kan uppstå då en återförsäljare inte fått tillräckligt god service av en produkttillverkare. Då en konsument som inte förstår hur Bluetooth<sup>®</sup> eller någon annan funktion fungerar kommer tillbaka till butiken och ber om hjälp, är det mycket viktigt att säljaren är utbildad på telefonen och kan hjälpa konsumenten.

## 1.1. Så ser den svenska mobiltelefonmarknaden ut

Branschorganisationen MTB:s (MobilTelefonBranschen) prognos för 2006 innebär en försäljning av totalt 3 miljoner mobiltelefoner i Sverige. Detta kan jämföras med prognosen för 2005 om 2,8 miljoner mobiltelefoner.<sup>1</sup> De största mobiltelefonföretagen i världen är Nokia med 32,5 procent, Motorola 17,7 procent, Samsung 12,7 procent, LG 6,7 procent och Sony Ericsson med 6,3 procent.<sup>2</sup> I Sverige hade Sony Ericsson under 2005 störst marknadsandel, tätt följd av Nokia och Samsung.<sup>3</sup> Sydkoreanska LG ökar, till stor del beroende på stark marknadsföring från operatören 3, som kopplar LG:s telefoner till sina abonnemang som blivit en stor trend bland främst ungdomar. Under 2005 såldes 3,2 miljoner telefoner i Sverige, vilket var 18 procent sämre än föregående år. Den svenska marknaden är därmed inte en spegelbild av den globala marknaden, varken avseende de olika företagens marknadspositioner eller den globalt starkt ökande försäljningen. Sony Ericsson anser att det beror på att svenskarna känner till varumärket, samt att företaget är skickligt på att nå ut med sitt budskap på den förhållandevis krävande svenska marknaden.

Mobiltelefonmarknaden i Sverige består av ett antal tillverkare och fem nätoperatörer. Telia Sonera var under 2005 den största operatören med 44,9 procent tätt följd av Tele2/Comviq med en marknadsandel på 35,2 procent och Vodafone, nu uppköpt av Telenor, med 15,6 procent av marknaden.<sup>4</sup> De två minsta operatörerna är 3 och Telenor, innan dess uppköp av Vodafones svenska verksamhet. Försäljning och distribution till konsumenterna sker genom en rad återförsäljare: operatörerna Telia Sonera, Vodafone och 3 med egna butiker, ett antal detaljister inom handelskedjor som The Phone House och Ring Up samt större hemelektronikkedjor som Coop Power, Expert och OnOff. Operatörerna använder sig i sin tur av ytterligare varumärken som Halebop och Campuz Mobile för marknadsföring mot nischade grupper.

## 1.2. Syfte

Uppsatsens syfte är att analysera och belysa business-to-business-relationer<sup>5</sup>, fortsättningsvis förkortat B2B, inom den komplexa mobiltelefonmarknaden, med fokus på relationerna mellan produkttillverkare och återförsäljare.

---

<sup>1</sup> [www.mtb.se](http://www.mtb.se), 2006-04-11

<sup>2</sup> [www.di.se](http://www.di.se), 2006-03-31

<sup>3</sup> Ibid., 2006-02-06

<sup>4</sup> Telekom Online, 2006-03-07

<sup>5</sup> B2B, business-to-business, bygger på relationen mellan två företag och kan sättas i relation i B2C-relationen där företag har en relation med en konsument (consumer)

### **1.3. Frågeställning**

Hur kan en produkttillverkare skapa lojalitet hos sina återförsäljare genom god service? Vilka faktorer kan påverka återförsäljaren att till slutkonsumenten rekommendera en viss tillverkares produkter framför likvärdiga av annat varumärke? Den inledningsvis refererade händelsen visar att återförsäljaren idag har stor möjlighet att påverka konsumentens val av mobiltelefon. Mobiltelefon-tillverkaren Sony Ericsson Mobile Communications har i våra undersökningar representerat tillverkarna. Fallstudien resulterar i en analys av relationer, lojalitet mellan produkttillverkare och återförsäljare, samt utkristalliserar de områden där en produkttillverkare med olika former av service kan stödja sina återförsäljare på ett sådant sätt att de egna produkterna blir mest attraktiva för återförsäljaren att saluföra och sälja.

### **1.4. Avgränsning**

Vår utgångspunkt är att bortse från ekonomiska förhållanden och fysiska belöningar, varför dessa faktorer inte beskrivs djupgående i studien. Vi kommer inte heller att beakta den hos flertalet butiker förekommande försäljningen via Internet.

### **1.5. Studiens karaktär**

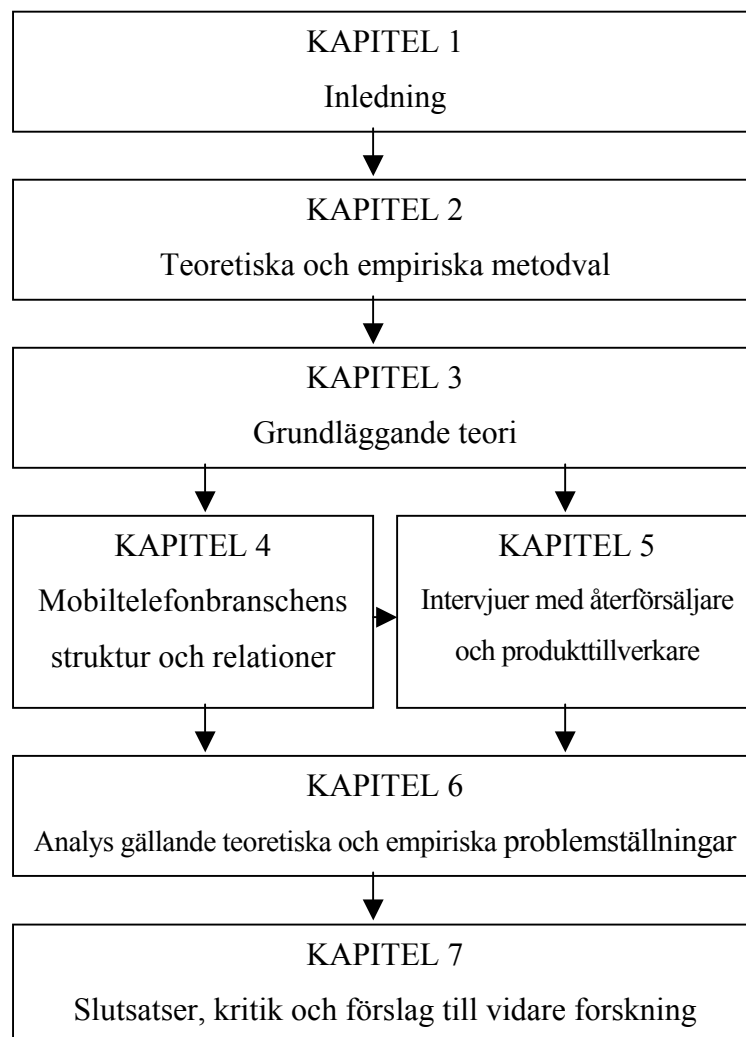
Studiens förutsättningar är uppbyggda kring forskningsfältet service management och uppsatsens språk ligger på en måttligt avancerad nivå. Främsta skälet är att vi anser vår studie så intressant att även andra än de som studerat service management teoretiskt skall kunna ta till sig våra undersökningar och betrakta det utifrån enkla händelser i konsumentens värld. Här lyfter vi bort fokus från konsumenten och belyser relationerna mellan produkttillverkaren och återförsäljaren, en inte alltför vanlig relation att belysa inom forskningen. Studien bygger på ett tjugotal intervjuer och möten med personer som har mobiltelefonen som sin vardag. Dessas tankar och funderingar bildar ett mönster som inte alltid stämmer med teoretiska modeller.

### **1.6. Approach – Uppsatsens uppbyggnad**

Studiens upplägg presenteras i figur 1.1. I första kapitlet har en problembakgrund skapats och utifrån denna har syfte och avgränsningar formuleras. Kapitel 2 tar upp teoretiska och empiriska metodval som har varit elementära för vårt tillvägagångssätt och vår behandling av frågeställningen. Studiens tredje kapitel svarar för den grundläggande teorin inom ämnet service management samt marknadskanaler inom företagsekonomi. Syftet med kapitel 4 är att beskriva mobiltelefonbranschens struktur och relationer med hjälp av empiri och till viss del



teori. Kapitel 5 är empiriskt underbyggt med resonemang gällande lojalitet och stöd från de intervjuade återförsäljarna och från Sony Ericsson Mobile Communications. I kapitel 6 sker en återkoppling och analys av resultaten i kapitel 4 och 5 och studiens grundläggande problem. Förslag på lösningar för problemet och förslag till vidare forskning ges i det avslutande sjunde kapitlet. Upplägget kan tyckas traditionellt, men är vägledande i vårt val av metod och studiens angreppssätt.



**Figur 1.1.** *Uppsatsens uppbyggnad*

## 2. METOD

Det andra kapitlet beskriver, förklarar och redogör för författarnas arbetssätt och hur urvalet av respondenter genomförts, samt definierar grundläggande begrepp.

### 2.1. Definitioner av aktörerna

Benämningen på några av marknadens aktörer behöver definieras då de dels kan ha olika betydelse eller omfattning i olika sammanhang, dels beroende på våra avgränsningar i denna studie. Så här använder vi fyra av nyckelbegreppen:

- Leverantör – produkttillverkare, tillverkare av mobiltelefoner
- Grossist – en mellanhand i distributionsledet, och i vår studie endast benämnd som grossist, inte leverantör
- Kund – produkttillverkarens kund inom B2B-relationer, i denna studie vanligen återförsäljaren
- Konsument – slutanvändaren i marknadskanalen, återförsäljarens kund i B2C-relation

### 2.2. Fallstudien som metod

Fallstudier kan klassificeras som ett sätt att skaffa empiri med få undersökningenheter och där urvalet inte görs med tanke på att göra generaliseringar, utan där urvalet sker med analytiska syften.<sup>6</sup> Ett fall handlar om samspelet mellan olika faktorer i en viss situation och bygger på ett systematiskt tillvägagångssätt, enligt Judith Bells beskrivning av fallstudier som metod.<sup>7</sup> En av de mest refererade framställningarna kring fallstudier är den av Robert K Yin, som ser fallstudien som en god forskningsmetod inom de flesta vetenskapsfält, och inte enbart för att belysa och undersöka socialantropologiska fall.<sup>8</sup> Evert Gummesson motiverar tydligt fallstudien som metod inom managementforskningen.<sup>9</sup> Tillvägagångssättet i fallstudierna bygger antingen på något av, eller en kombination av utforskande, deskriptiv och förklarande studie. Generaliseringsproblematiken kretsar kring frågan om det är möjligt att få fram ett tillförlitligt resultat av en undersökning där ett specifikt fenomen har undersökts utifrån observationer och intervjuer. Huvudfrågan är om det går att få ett statistiskt resultat med fallstudie som metod i forskningsprocessen. I avsnitten om fallstudiens reliabilitet, relevans och validitet diskuteras förhållandet till denna studie vidare.

---

<sup>6</sup> Halvorsen, 1992:67

<sup>7</sup> Bell, 1995:15

<sup>8</sup> Yin, 1994:1ff

<sup>9</sup> Gummesson, 2000:88ff

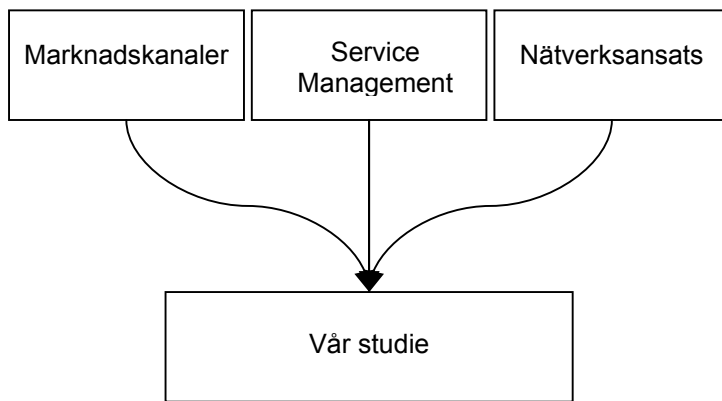
Vår studie bygger på samspelet mellan olika faktorer, i det här fallet samspelet mellan produkttillverkare och dess återförsäljare på den svenska mobiltelefonmarknaden. Utifrån generaliseringsproblematiken menar vi att vi inte gör en säkerställd generalisering för samtliga detaljhandelsmarknader, utan endast utifrån det insamlade materialet för att belysa relationerna på mobiltelefonmarknaden. Det insamlade materialet har visat att den traditionella marknadskanalen måste implementeras med ytterligare element för att bli gällande på vår marknad. I förhållande till Yin är ambitionen att studien skall ses som förklarande, utforskande och beskrivande av den svenska mobiltelefonmarknaden och de fenomen som skapar lojalitet. Traditionella fallstudier bygger oftast på att se en organisation som ett specifikt fall, medan vi i denna fallstudie ser ett fenomen och händelse i relationen av flera organisationer.<sup>10</sup>

### **2.3. Teoretiska utgångspunkter**

I studiens tredje kapitel presenteras den grundläggande teorin som vi applicerar med den empiriska undersökningen i den avslutade analysen. Teorifältet kring tjänstestudier, eller service management, är grundbulten i vårt vetenskapliga resonemang tillsammans med forskningen kring marknadskanaler. Till det kommer nätverksansatsen och nätverksteorin som bygger på forskningen kring industriella nätverk och dess relationer. Det är just relationer och interaktioner som binder samman de tre teorifälten eftersom de alla har aktiviteter, förhållanden och samspel som ett viktigt innehåll i det specifika forskningsfältet. Litteraturinsamlingen kring teorierna har skett genom tidigare kunskaper kring olika författare och forskares resonemang, med råd från bland andra våra handledare och professor Christian Grönroos, men också genom aktivt sökande av referenslitteratur på bibliotek och i databaser. En intervju med professor Grönroos genomfördes för att få klarhet kring olika begrepp inom service management-fältet. Intervjun räknar vi inte in i antalet för de intervjuer vi genomfört för studiens syfte. Mycket av den litteratur vi anser grundläggande för ämnet service management och marknadskanaler har genom referenser väglett oss till vidare och djupare analyser av olika fenomen. Nedanstående modell visualiserar de tre teoretiska fältens samband enligt vår mening.

---

<sup>10</sup> Jfr Elg & Johansson, 1992 och Ossiannson, 1997:47



**Figur 2.1.** De tre teorifälten marknadskanaler, service management och nätverksansats sammanstrålar i vår studie. En viktig funktion i marknadskanalen, utöver distribution, är att leverera god servicekvalitet. Kundlojalitet och service är grundstenar i Service Management, och alla aktiviteter och relationer sker i nätverken.

## 2.4. Nätverkets existens och studiens världsbild

Nätverksansatsen kan upplevas som en kartlagd och gällande teori för hur saker och ting uppenbarar och förhåller sig till varandra.<sup>11</sup> Ulf Elg och Ulf Johansson tar i sin avhandling om samspelet mellan struktur och agerande inom dagligvaruhandelns nätverk en utgångspunkt i en interorganisatorisk teori.<sup>12</sup> Teorin grundas i antagandet att det finns ett antal teorier som inte begränsar sig till rent ekonomiska och effektivitetsgrundande förklaringar, utan utgår från makt- och beroendeförhållanden där det sociala sammanhanget i miljön där utbytet sker är viktigt. Nätverket uppfattar vi som en del i att förklara mobiltelefonbranschens värld med relationer, hur den är uppbyggd där många enheter, både organisationer och människor, tillsammans skapar en värld där utbyte sker på såväl sociala, ekonomiska, fysiologiska och andra behovsmässiga grunder. Abraham Maslows sammanställning av människans behov är vida känd<sup>13</sup>, även om den inte bygger på en empirisk forskning, och vi tror utifrån interorganisatoriska grunder att det är behoven som också styr organisatoriska nätverk. Därför är en interorganisatorisk ansats viktig. Nätverksansatsen lämpar sig bra för en B2B-situation. Tillsammans med vårt synsätt på nätverk, inspirerad av Elg och Johanssons angreppssätt och Bruno Latours samt Michell Callons teorier, ser och redovisar vi nätverket med dess aktörer. En vidare diskussion om nätverksansatsen sker i kapitel 4. Det är av stor vikt för studien att göra passande nätverksavgänsningar, vilket medför att några frågeställningar och enheter, relationer och aktiviteter i det totala nätverket måste uteslutas från djupare beskrivning. Studien bygger på relationen och aktiviteten mellan två av enheterna i nätverket – tillverkaren och återförsäljaren. Syftet är att utläsa de aktiviteter och relationer som föranleder

<sup>11</sup> Jfr t ex Law & Hassard, 1999

<sup>12</sup> Elg & Johansson, 1992:10

<sup>13</sup> Maslow, 1955

återförsäljaren att känna tilltro till tillverkaren och därmed förmedla fler produkter till konsumenterna. Nätverkens eget språk använder vi endast delvis, då studiens syfte inte enbart bygger på nätverksansatsen utan är en del av två andra större forskningsfält.

## **2.5. Fallbestämning och kvalitativ metod**

En kvalitativ undersökning har varit tillvägagångssättet för vår empiriska insamling. I fallstudiens teoridel använder vi ett antal framtagna hypoteser, och i en applicering med empirin leder det till en hypotetisk-deduktiv metod där vi genom empirin provar om de teoretiska hypoteserna är en verklighet eller endast antaganden.<sup>14</sup> En kvalitativ metod innebär att man beskriver och försöker förstå meningen hos centrala teman i respondenternas livsvärld.<sup>15</sup> I fallstudien har syftet med intervjuerna varit att förstå meningen i respondenternas arbete som butiksförsäljare, butikägare eller annan arbetsfunktion.

### **2.5.1. Gestaltning av genomförda intervjuer**

Steinar Kvale har sammanställt sex kvalitetskriterier för en intervju. Dessa innefattar bl a omfattningen av spontana svar från den intervjuade, självkommunicerande intervju och att intervjun i stor utsträckning tolkas under genomförandet.<sup>16</sup> Våra intervjuers tidsrum var olika. Några varade i 20 minuter, medan de flesta omfattade en tidsrymd mellan 60 och 90 minuter. Intervjuer genomfördes av alla författarna, men främst av en som genom ett personligt kontaktnät tilläts inträde till olika respondenters befattningar. De längre intervjuerna spelades in och transkriberades i sin helhet, medan de kortare intervjuerna genomfördes utan inspelning. Efter ett antal genomförda intervjuer upplevdes en mättnad där svaren inte längre gav data som uppseendeväckande kunde påverka studien. Intervjuerna genomfördes främst på en för respondenterna säker plats, d v s deras arbetsplatser, men också på caféer. En av intervjuerna genomfördes per telefon, och alla tre författarna var närvarande för att ta anteckningar. Samtliga intervjuer kan klassificeras som beskrivande och tolkande, och intervjuerna med återförsäljarna hade dessutom inslag av hypotesprövning. Intervjuerna fick alla inslag av Kvales kvalitetskriterier, även om vi som intervjuare inte regelrätt vill kalla dem för intervjuer utan som intervjusamtal där vi för ett resonemang. Varje intervjusamtal byggde på och utgick från en intervjuguide med öppna frågor för att få så mycket information från respondenten som möjligt.

---

<sup>14</sup> Jfr hypotetisk-deduktiv metod med Gummesson, 2000:64f

<sup>15</sup> Kvale, 1997:34

<sup>16</sup> Ibid., 1997:134ff

### 2.5.2. Valet av enheter och klassificering av återförsäljarna

I skapandet av en stabil grund med fakta kring den svenska mobiltelefonbranschen genomfördes en intervju med en före detta VD hos ledande mobiltelefonspecialist, ett resonemang med en större mobiltelefongrossist samt samtal och resonemang med företrädare för Sony Ericsson Mobile Communications. De två första vill vi definiera som sakkunniga om den svenska mobiltelefonbranschen och var medvetna val. Konsumenterna på den svenska marknaden kan på flertalet inköpsställen inhandla en mobiltelefon med tillhörande operatörskort. Vi väljer att dela in mobiltelefonbranschens återförsäljare i fyra olika kategorier:

1. Fackhandlare<sup>17</sup>, exempelvis The Phone House, Ring Up och Air Call
2. Operatörsägda detaljister, exempelvis Vodafone/Telenor Store, 3 och Telia
3. Elektronikvaruhus, exempelvis Expert, Siba, Clas Ohlson och Coop Power
4. Övriga återförsäljare, exempelvis EkoHallen och ICA

De tre första kategorierna är de vi valt som studieobjekt i vår studie. Skälet är att dessa är koncentrerade<sup>18</sup> på att sälja mobiltelefoner och därför kan utstakas till de återförsäljare som är intressanta ur vårt syfte. Uppdelningen är genomförd för att analytiskt kunna utstaka likheter och skillnader mellan de olika kategorierna.

### 2.5.3. Valet av respondenter

Mobiltelefonstillverkaren Sony Ericsson Mobile Communications står i centrum av studien, vilket har lett till att kontakt har tagits med företaget för genomförande av tre olika intervjuer. Valet av detta företag gjordes eftersom det är marknadsledande i Sverige.<sup>19</sup>

Undersökningen bygger på återförsäljares syn, uppfattning och attityder om de fenomen som skapar lojalitet och tillit på marknaden. Vardera kategori av återförsäljare har representerats med två eller flera olika företag. Respondenterna i vår undersökning, totalt 22 stycken, fördelades enligt följande:

- Tre chefer inom marknads-, utvecklings- och supportavdelningar på Sony Ericsson Mobile Communications, globalt och nationellt
- En f d butiksägare inom kategori 1 som innehaft förtroendeuppdrag inom branschorganisationer
- En anställd vid ett grossistföretag
- Åtta butikshefer inom kategorierna 1, 2 och 3
- Nio butikssäljare inom kategorierna 1, 2 och 3

---

<sup>17</sup> Specialiserade på mobiltelefoni

<sup>18</sup> Tilläggas bör att den tredje kategorin saluför mobiltelefoner tillsammans med andra tekniska konsumtionsvaror

<sup>19</sup> www.di.se, 2006-02-06

Geografiskt koncentrerades urvalet av återförsäljare och övriga respondenter till Blekinge, Halland och Skåne, vilket betingades av tids- och ekonomiska resurser. För studiens syfte och validitet anser vi att geografiska och demografiska förhållanden inte har någon inverkan på resultatet.

## **2.6. Studiens tillförlitlighet och treenigheten**

Den moderna samhällsvetenskapen har framträtt i forskningen i en treenighet bestående av generaliserbarhet, validitet och reliabilitet i forskningsprocessen. Kvale problematiserar och karaktäriserar denna treenighet som något ibland oviktigt men också nödvändigt att diskutera inom kvalitativ forskning.<sup>20</sup> I de metodböcker som ligger till grund för fallstudiens design beskrivs generaliseringsproblematiken grundläggande, liksom studiers validitet och reliabilitet. Det är viktigt för författarna att göra klarhet över treenigheten gentemot läsaren och kombinera detta med ett kort stycke om undersökningens relevans i förhållande till handeln.

### **2.6.1. Generaliserbarhet**

Med det faktiska underlaget genomför vi en generalisering av mobiltelefonmarknaden och det specifika förhållandet mellan produkttillverkaren och detaljhandeln. En analytisk generalisering av empirin är mål för fallstudiens resultat och slutsatser. Analytisk generalisering innebär genomförandet av en välöverlagd bedömning om vad resultaten kan ge för vägledning till olika situationer och framtida händelser.<sup>21</sup> Studien generaliserar den svenska mobiltelefonbranschen utifrån våra 22 intervjuer. Genom intervjuer med återförsäljare har bekräftats att övriga tillverkare använder sig av liknande arbetsmetoder, varför vi anser att vi kan göra dessa generaliseringar. Vi gör dock inte anspråk på att generaliseringarna är gällande för övriga branscher och detaljhandelssystem, men ser att en viss relevans kan finnas.

### **2.6.2. Validitet**

En fallstudies validitet bygger på operationaliseringen, d v s huruvida den teoretiska referensramen upplevs representera verkligheten.<sup>22</sup> En studies validitet kan sammanfattas vara ett kontrollerande, teoretiserings- och ifrågasättande verktyg. En vanlig kritik av forskningsintervjuer är att deras resultat är ogiltiga därför att respondenternas information kan vara

---

<sup>20</sup> Kvale, 1997:207ff

<sup>21</sup> Jfr Kvale, 1997:210f

<sup>22</sup> Rosengren & Arvidson, 2002:195

falsk.<sup>23</sup> Genomförandet av våra intervjuer med olika respondenter från flera företag och organisationer visar tydliga och gemensamma svar. Dessa redovisas i det empiriska materialet i kapitel 5. Efter flertalet intervjuer genomfördes återkopplingar för att kontrollera att författarna uppfattat respondenten rätt, samt komplettering av frågeställningar som upplevdes som oklara. Frågan är om något egentligen kan vara sant, och utgångspunkten för oss är att pröva hypoteser framtagna av forskning på verkligheten. Validiteten bygger inte endast på forskningens kvalitet utan också på forskarens person som avgörande för kvaliteten på det framkomna resultatet.<sup>24</sup> En av författarna har tidigare varit i kontakt med mobiltelefonbranschen under en praktik i butik för sju år sedan. I övrigt har författarna inga sociala eller ekonomiska band med studieobjekten som kan vara avgörande för resultatet och tolkningen av det empiriska materialet.

### **2.6.3. Reliabilitet**

En undersöknings validitet är ett kontrollsystem för att kunna karaktärisera sanningen av studiens resultat. Om undersökaren får samma eller nästan samma resultat varje gång har undersökningsmetoden en hög reliabilitet.<sup>25</sup> Undersökningarna i vårt fall har byggt på ett identiskt intervjuinstrument vid mötena med säljare och butikschef, där ett flertal punkter och samtalsämnen har varit centrala i resonemanget. Delar av det insamlade materialet med olika fenomen har kontrollerats gentemot den före detta butiksägaren och vi upplever dem som sannolika om inte helt sanna. De olika respondenterna har representerat skiftande funktioner inom branschen, och vi menar att studiens reliabilitet kan anses som hög då inte någon har beskrivit förekommande fenomen helt olika, utan endast ur skiftande nyanser utifrån respondentens egen situation.

### **2.6.4. Relevans för handeln**

Undersökningen håller, enligt oss, en hög relevans baserat på en rad fenomen uppkomna under studiens gång. De intervjuade enheterna, även om de inte redovisas, är väl valda och rikstäckande kedjor och butiker, som tillsammans står för nästintill all mobiltelefonförsäljning i Sverige. Respondenterna kommer alla från olika företag, bortsett representanter från tillverkaren och vid de tillfällen säljare och butikschef har intervjuats i samma företag. Studien bekräftar en betydelse och ett intresse gentemot handeln då flera olika parter inom och utanför mobiltelefonbranschen redan uppmärksammat och visat intresse för att få ta del av resultaten.

---

<sup>23</sup> Kvale, 1997:217ff

<sup>24</sup> Ibid., 1997:217ff

<sup>25</sup> Rosengren & Arvidson, 2002:198f



### 3. LITTERATURSTUDIER

För att förstå vad som sker och vad som är verkligheten i relationen mellan tillverkaren och återförsäljaren krävs en teoretisk förståelse som bygger på forskningen kring marknadskanaler och service management. I detta kapitel får läsaren stifta bekantskap med klassiska och väletablerade teorier sammanfogade med nya och utvecklade teorier.

#### 3.1. Marknadskanaler

##### 3.1.1. Definition av marknadskanalen

Det är i marknadskanalen som relationer uppstår, och i dessa relationer skapas den lojalitet som behövs för att få en stark marknadsposition. En viktig funktion i marknadskanalen är att leverera god servicekvalitet.<sup>26</sup> En marknadskanal kan definieras på ett flertal sätt. Enligt Coughlan et al är det varans eller tjänstens väg till marknaden och olika aktörer involverade i en process för att skapa tillgänglighet för konsumerandet av produkter och service.<sup>27</sup> Marknadskanalen både tillfredsställer och stimulerar behov då de genom sina olika aktörer skapar olika marknadsföringsaktiviteter.<sup>28</sup> Varje medlem i marknadskanalen är beroende av den andre<sup>29</sup> då inga organisationer enskilt kan arbeta isolerat från andra<sup>30</sup>. Bert Rosenblooms definition av marknadskanalen är: *”En extern organisation som av ledningen används som ett styrmedel i syfte att uppnå sina distributionsmål.”*<sup>31</sup> Detta innebär att det är en funktion som finns utanför organisationen, och att ledningens kontroll över denna inte är fullständig. Marknadskanaler möjliggör utbytesprocesser, och Pelton et al definierar kanaler som: *”Utbytesrelationer som skapar värde för kunden i anskaffandet, konsumerandet och vid placeringen av varor och tjänster.”*<sup>32</sup> Det är ur marknadens behov dessa relationer uppstår. En mobiltelefonstillverkare har ett behov att få ut sina mobiltelefoner på marknaden så att detaljhandeln kan sälja dem, och detaljhandeln är i behov att få mobiltelefoner till sina butiker så att de kan sälja dem till efterfrågande konsumenter.

Marknadskanalens aktörer består av tillverkare, mellanhänder och slutanvändare. Mellanhänderna är grossister, detaljhandlare och specialister medan slutanvändarna är både

---

<sup>26</sup> Stern & El-Ansary, 1992:19

<sup>27</sup> Coughlan et al., 2006:2ff

<sup>28</sup> Stern & El-Ansary, 1992:1

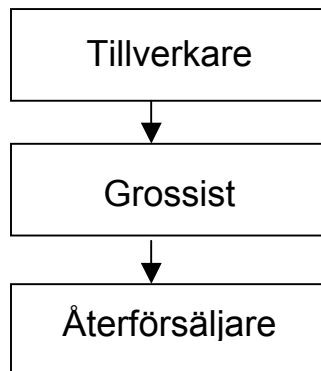
<sup>29</sup> Coughlan et al., 2006:4

<sup>30</sup> Pelton et al., 2002: 6

<sup>31</sup> Rosenbloom, 2004:7ff

<sup>32</sup> Pelton et al., 2002:5f

affärskunder och konsumenter.<sup>33</sup> Mellanhändernas funktion är att öka effektiviteten, och värdet ligger i att tillverkaren själv inte behöver ha kontakt med varje enskild konsument.<sup>34</sup>



**Figur 3.1.** *Klassisk marknadskanal i B2B-relation*

### 3.1.2. Marknadskanalens roll

I en allt mer ökande konkurrens på marknaden är en stark och väl fungerande marknadskanal avgörande. Framgång uppnås genom att samordna enskilda resurser för att nå gemensamma mål genom ett sammankopplat system. Systemet måste vara flexibelt för att kunna hantera omvärldens förändringar. En av fördelarna med marknadskanalen är att aktörerna fungerar som ett team, där de delar både risker och resurser och arbetar som en helhet.<sup>35</sup>

En väl sammansatt och fungerande marknadskanal är en hållbar konkurrensfördel. En väl designad kanal skapar ett flertal fördelar. Mindre arbete, mer ”harmoniska” kontakter mellan olika aktörer, bättre kommunikation, minskade risker, bättre introduktion till avancerad teknik samt en högre produktivitet och effektivitet.<sup>36</sup> När ett företag har konkurrensmässiga fördelar uppstår kundnöjdhet. Företagets minskade kostnader gör det möjligt att leverera bra erbjudanden. Kundnöjdheten skapar i sin tur kundlojalitet då företaget uppfyller kundens förväntningar.<sup>37</sup> Det är betydande att ha goda relationer i marknadskanalen, då ett byte av marknadskanal kan innebära betydande transaktionskostnader. Transaktionskostnaderna innebär bland annat kostnader för förhandling, övervakning och planering. Marknadskanalen är en viktig förmedlare av information, och detta är ett värde som försvinner vid ett byte och som tar tid att bygga upp i en ny kanal.<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Coughlan et al., 2006:14

<sup>34</sup> Pelton et al., 2002:15

<sup>35</sup> Ibid., 2002:10ff

<sup>36</sup> Ibid., 2002:82

<sup>37</sup> Ibid., 2002:60

<sup>38</sup> Ibid., 2002:359ff

Marknadskanalen är enligt Rosenbloom ett strategiskt marknadsföringsverktyg, något som ofta glöms bort i marknadsföringsmixen där produkt, pris och promotion dominerar. Att marknadskanalen fått en ökad betydelse i skapandet av varaktiga konkurrensfördelar beror bland annat på ökad IT och Internethandel, ökad makt hos distributörerna, framförallt detaljhandlarna, samt ett ökat behov att minska distributionskostnaderna. Det har därutöver blivit svårare att uppnå varaktiga konkurrensfördelar.<sup>39</sup> Många företag ser marknadskanalen som en stor utgiftspost för att få ut sina produkter. De företag som inser att marknadskanalen är en nyckeltillgång står sig starkare i konkurrensen. En stark marknadskanal är svår att kopiera, och gör den därför till en värdefull konkurrensfördel.<sup>40</sup>

Marknadskanalen är en viktig tillgång i företagets marknadsförings- och positioneringsstrategi, och fungerar ofta som den största differentieringsfaktorn i företagets marknadserbjudande gentemot sina konkurrenter. Vid skapandet av konkurrensfördelar är det inom marknadsföring vanligt att tala om att särskilja sig, och differentiering är en viktig del. Denna differentiering fokuserar på produkt- och utseendemässiga faktorer, vilket gör att företagen satsar på innovation och produktutveckling för att nå framgång. Produkten är enligt Coughlan et al bara en del av det totala köperbjudandet. Därför bör mer hänsyn och energi ägnas åt övriga faktorer, då differentiering mycket väl kan skapas som en innovation i marknadskanalen.<sup>41</sup>

### **3.1.3. Den sociala dimensionen i marknadskanalen**

Marknadskanalen kan inte enbart ses som ett ekonomiskt system som bara påverkas av ekonomiska faktorer. Marknadskanalen fungerar som ett socialt system där individer och företag interagerar.<sup>42</sup> Det är fel att se marknadskanalen enbart som ett distributionssystem där varan tar sig från producent till konsument.<sup>43</sup> Hänsyn till den interaktion som sker och de relationer som uppstår måste betraktas som den största funktionen och inte som ett ekonomiskt system. Ett socialt system kan enligt Parsons och Smelser definieras som en process där beteende eller förändringar i aktörernas tillstånd antingen påverkar systemets eller relationernas tillstånd. Varje aktörs förändring påverkar i sin tur hela systemet.<sup>44</sup> För att förstå hur man bäst ska hantera och anpassa marknadskanalen, uppnå uppsatta mål och integration krävs en förståelse för de beteenden och dimensioner som uppstår inom kanalen. Dessa innefattar

---

<sup>39</sup> Rosenbloom, 2004:4ff

<sup>40</sup> Coughlan et al., 2006:1f

<sup>41</sup> Ibid., 2006:1f

<sup>42</sup> Shelby et al. i Rosenbloom, 2004:110

<sup>43</sup> Stern, 1969:1

<sup>44</sup> Ibid., 1969:14

konflikter, kommunikation, makt och roller. Konfliktnivån, kommunikationen mellan kanalens aktörer, rollförväntningar och makt bestämmer hur väl integrationen och måluppfyllelsen kommer att falla ut.<sup>45</sup> För att bibehålla goda relationer i marknadskanalen är det viktigt att förstå och ta hänsyn till alla kanalens aktörer. De andras mål kan skilja sig från det egna företagets, och det är avgörande att kunna hantera målförändringar i marknadskanalen.<sup>46</sup> I fjärde kapitlet ges en ansats på hur marknadskanalen i den svenska mobiltelefonbranschen uppenbarar sig.

### **3.1.4. Makt och samarbete i mötet mellan rollerna återförsäljare och tillverkare**

Roller definierar medlemmarnas beteende och position i systemet.<sup>47</sup> Långvarigt samarbete präglar inte alltid relationerna i marknadskanalen, och konflikter kan uppstå. Tillverkaren och återförsäljaren kan ha olika uppfattningar om vad återförsäljarens roll och beteende ska vara. Orsakerna till konflikterna kan vara flera, men vanliga skäl är olika syn på roller, olika utgångspunkter och förväntningar, uppfattningar, mål, beslut och bristande kommunikation.<sup>48</sup> Alla konflikter är inte av ondo, utan kan istället skapa både ökad kommunikation och förbättra en dåligt fungerande relation.<sup>49</sup>

Ett vanligt förekommande problem i marknadskanalen är bristande kommunikation, där tillverkaren och återförsäljaren kommunicerar på ett sätt där de inte förstår varandra. Det tillverkande företaget som är beroende av återförsäljaren för optimal försäljning av sina produkter fortsätter sin relation och förutsätter att återförsäljaren delar deras mål, talar samma språk och att det inte existerar några problem.<sup>50</sup>

Det är inte enbart individerna utan relationerna mellan dessa som skapar ett fungerande system. Ett socialt system kan sägas bestå av personer, deras beteende och de relationer som enar till ett organiserat system.<sup>51</sup> Det är betydande, menar Louis W Stern, att sträva efter en balanserad maktrelation och inte enbart utnyttja sin egen ställning, då detta i längden kommer att påverka ett samarbete negativt.<sup>52</sup>

---

<sup>45</sup> Ibid., 1969:5ff

<sup>46</sup> Hallgren, 2006:118

<sup>47</sup> Stern, 1969:21ff

<sup>48</sup> Ibid., 1969:157ff

<sup>49</sup> Coughlan et al., 2006:247

<sup>50</sup> Stern, 1969:253f

<sup>51</sup> Ibid., 1969:25ff

<sup>52</sup> Ibid., 1969:108

Antalet produkter och varumärken ökar, vilket leder till att återförsäljaren har stor påverkan på vad han vill fylla hyllorna med. Valet faller på det som gynnar återförsäljaren mest.<sup>53</sup> Vem som har störst makt och styrka, och därmed bestämmer i marknadskanalen hänger samman med det beroende de olika aktörerna har till varandra, och kan vara olika aktörer.<sup>54</sup> De aktörer som har störst styrka kan benämnas ”channel managers”.<sup>55</sup> De större tillverkarna kan ses som stora innehavare av makt i marknadskanalen då de innehar en stark marknadsposition och betydande resurser. För återförsäljare är dock en av de viktigaste faktorerna den marginal de får vid försäljning.<sup>56</sup> Samtidigt kan tillverkarna ses som smala specialister, med god kunskap om sina egna produkter, men dåligt informerade om slutanvändarens behov. Aktörerna i mitten av marknadskanalen har fördel av att ha kunskap och en relation till både tillverkare och konsument.<sup>57</sup>

### 3.1.5. Differentiering genom beteende

Enligt Bacon och Pugh är det inte priset som är den avgörande faktorn för att välja leverantörer, utan det kontinuerliga levererandet av hög kvalitet av både produkter och tjänster. Att ge leverans i tid, uppfylla löften och vara pålitlig, förmåga att leverera det kunden önskar är väsentligt. Som tillverkare krävs pålitlighet och förutsägbarhet, något som i sin tur kräver förmåga att förstå och möta behov. Företagen måste tänka strategiskt och se detta som en affärsallians. Att uppfylla detta innebär inte att man med automatik blir den leverantör som främst väljs, men det öppnar dörrar. För att bli den tillverkare som föredras av kunden måste även betydande värden tillföras.<sup>58</sup>

I dagens affärsvärld har ribban höjts, och egenskaper som hög kvalitet på produkter är något som tas för givet.<sup>59</sup> Leverantörerna måste anstränga sig hårdare för att ha det bästa erbjudandet. Ett sätt att tillföra extra värde är att ge sina kunder nya idéer och dela med sig av kunskap. Förutom kostnadsbesparande åtgärder söker kunder efter metoder som kan förbättra deras affärsprocesser, förbättrade produkter, förbättrat underhåll, få ökad teknisk nytta och ny teknik som kan förbättra deras sätt att tillföra ökat värde i sina affärer. Dessa innefattar hela processen i produktlivscykeln, och för att förbättra integrationen mellan köpare och leverantör

---

<sup>53</sup> Coughlan et al., 2006:464

<sup>54</sup> Pelton et al., 2002:267

<sup>55</sup> Mehta et al., 2002

<sup>56</sup> Stern & El-Ansary, 1991:421

<sup>57</sup> Coughlan et al., 2006:211

<sup>58</sup> Bacon & Pugh, 2004:35ff

<sup>59</sup> Jfr Bacon & Pugh 2004:38 och Eriksson & Hultén, 2001:72ff

måste alla delar förbättras, allt från produktutveckling till köp och till service efter köp.<sup>60</sup> Leverantörens beteende är det som förutom baskrav och extra värde gör att en köpare föredrar att välja denne. Beteende kan vara en mycket kraftfull differentieringsfaktor, och det goda beteendet är något som för att lyckas ska byggas upp i hela företagets affärsprocesser.<sup>61</sup>

## 3.2. Lojalitet

### 3.2.1. Vad är lojalitet?

Mycket forskning har fokuserat på lojalitet mellan företag och konsument, så kallade B2C-relationer. Men kundlojalitet är minst lika viktigt i relationen mellan företagen, B2B. De komplexa interaktionerna och relationerna och deras samband med kundlojalitet är fortfarande inte tillräckligt förstådda, speciellt inte inom B2B. Lojala kunder inom B2B har fördelen att fokus kan läggas på långsiktiga fördelar och samarbete som gynnar båda parter.<sup>62</sup> Lojalitet är ett begrepp som rymmer en mängd olika definitioner beroende på vilken forskare som tillfrågas. Lojalitetsbegreppen kopplas samman med beteende och handling, känslor, relationer och trohet.

Oliver menar att lojalitet handlar om individens känslor och tankar<sup>63</sup>, medan Fournier anser att lojalitetsbegreppet har med relationer att göra<sup>64</sup>. Lojalitet är också synonymt med handling och beteende.<sup>65</sup> Lojalitet innebär enligt Dick och Basu att det för produkten finns ett upprepat stöd där lojalitet innebär att hålla sig till samma varumärke, butik eller leverantör framför andra.<sup>66</sup> Lojaliteten innebär en köpares tillgivenhet eller djupa engagemang till produkt, varumärke, organisation eller service.<sup>67</sup> Kundtillfredsställelse inom B2B definieras vanligen som ett positivt solidariskt tillstånd uppkommet ur företagets relationer med ett annat företag.<sup>68</sup> Kundlojalitet innebär ett positivt beteende gentemot serviceleverantören.<sup>69</sup>

Vi ser lojalitetsbegreppet som en blandning av dessa med betoning på relationer. Genom att en individ, till exempel en säljare eller återförsäljare, får positiva känslor gentemot en produkttillverkare, skapas på detta sätt en god relation och ett beteende som i sin tur kan

---

<sup>60</sup> Bacon & Pugh, 2004:38ff

<sup>61</sup> Ibid., 2004:43

<sup>62</sup> Doney & Cannon i Lam et al., 2004

<sup>63</sup> Oliver, 1999

<sup>64</sup> Fournier, 1998

<sup>65</sup> East et al., 2000

<sup>66</sup> Dick & Basu, 1994

<sup>67</sup> Oliver, 1999

<sup>68</sup> Geyskens et al. i Lam et al., 2004

<sup>69</sup> Lam et al., 2004

generera lojalitet som medför att dessa föredrar att köpa in och sälja tillverkarens varumärke till konsument framför andra.

### 3.2.2. Hur skapas lojalitet?

För att bygga strategiska relationer måste relationen ses bortom själva köpet. Både djup och bredd med kunden, i vårt fall återförsäljaren, måste öka för en fördjupad relation. Köparen gynnas om han får rätt verktyg och nivå av information, kommunikation och service som passar hans behov och affärsverksamhet. Säljaren gynnas genom att dessa aktiviteter bygger kundlojalitet, minskar kostnader, ökar relationen och förbättrar lönsamheten.<sup>70</sup> Att använda och förbättra redan befintliga relationer bör göras för att generera ökad försäljning. Genom att lyssna på kunden och skaffa goda kunskaper genom varje kontakt kan förbättringar göras. Lyssnandet möjliggör förståelse för kundens behov och problem. Många företag inser inte att kundnöjdhet är ett marknadsföringsverktyg. Att förstå kundens förväntningar och sedan uppfylla dem är kärnan i kundnöjdhet.<sup>71</sup> Även beroende är en betydande faktor i vad som skapar lönsamma och lojala kunder.<sup>72</sup>

Service Management Interest Group vid Harvard Business School har utvecklat den så kallade Service Profit Chain, och menar att tillväxt och lönsamhet inom B2B skapas av kundlojalitet. Kundtillfredsställelse och kundnöjdhet är nyckeln till lojalitet, och kan bara skapas när företaget tillhandahåller de servicevärden kunden behöver. Externa servicevärden är det som i en relation driver kundens köpbeteende och intresse av att köpa från ett visst företag, något som i sin tur driver kundnöjdhet och kundtillfredsställelse. Servicevärdena identifierar varför kunden köper från företaget, och att leverera dessa externa värden är beroende av företagets interna strategi och leveranssystem. Personalen är nyckeln för att leverera god service.<sup>73</sup> Hela modellen Service Profit Chain bygger på ledarskap, och för att bli framgångsrik genom kundservice måste ledningen driva processen.<sup>74</sup> Den dominerande uppfattningen om vad som skapar kundlojalitet inom servicekvalitet är kundtillfredsställelse.<sup>75</sup>

Idag är många inköpsbeteenden grundade på den totala kostnaden för den totala affärlösningen snarare än på priset för den enskilda varan. Köpare är intresserade av kundservice och

---

<sup>70</sup> Hunter, 1997:3

<sup>71</sup> Ibid., 1997:53f

<sup>72</sup> Blattberg et al. i Bonner & Calantone, 2005

<sup>73</sup> Hunter, 1997:27

<sup>74</sup> Ibid., 1997:63

<sup>75</sup> Storbacka et al., 1994:21

stödfaktorer, och söker värde i relationen.<sup>76</sup> Att förstå kundens behov och vilken kontakt denne föredrar är avgörande, och när man som företag vet det är nästa steg att balansera detta med kundens ekonomiska värden. Genom denna process skapas en blandning av kontaktredskap, till exempel telefon, e-post, fax, brev och personliga möten. En viktig faktor är exempelvis hur kunden vill bli kontaktad, hur ofta och om vad.<sup>77</sup> Att fråga kunden är ett både enkelt och effektivt sätt att få konkreta svar på hur servicen kan förbättras och vad kunden behöver.<sup>78</sup> Skapandet av framgångsrika B2B-tjänster byggs upp av strategi, den omgivande miljön såsom marknaden, samt faktorer inom organisationen.<sup>79</sup> Sammanfattningsvis är det kommunikation som är det viktigaste, och vilka borde vara föregångare på kommunikation om inte en kommunikationsbransch som mobiltelefonbranschen?

### 3.2.3. Tillit är viktigt i skapandet av lojalitet

Tillit är ett annat svårdefinierbart begrepp men syftar på det förtroende en aktör i marknadskanalen har för en annan aktör och att denna är ärlig. Ärligheten innebär att aktören håller vad den lovar, uppfyller plikter och är uppriktig. Tillit är nära sammankopplat med den generositet och godhet en aktör bedömer att den andra aktören har, att aktörerna ser till varandras bästa och ser ömsesidiga vinster istället för att enbart se till sig själv. Motsatsen till tillit är rädsla för att bli lurad och utnyttjad. En relation kräver ömsesidigt åtagande och engagemang och detta kan inte ske utan en hög nivå av tillit.<sup>80</sup>

Ekonomisk tillfredsställelse har avgörande betydelse för varför företagen bygger och underhåller den tillit i marknadskanalerna som krävs för djupa relationer. Men de goda relationerna har mer att erbjuda än rent finansiella. En nöjd aktör i kanalen upplever interaktionen med andra aktörer som enkla, tillfredsställande och meningsfulla. Kontakterna mellan aktörerna uppskattas, och aktörerna behandlar varandra respektfullt och utbyter idéer. De icke ekonomiska värdena kan skapas både mellan individer och företag till företag. En del anser att dessa icke ekonomiska värden är positiva men inte en nödvändighet. Men den icke ekonomiska tillfredsställelsen är nära sammanbunden med tillit, och denna tillit är i sig nödvändig för att bygga upp finansiella allianser.<sup>81</sup> Tillfredsställelse är, enligt Storbacka et al,

---

<sup>76</sup> Hunter, 1997:6

<sup>77</sup> Hunter, 1997:29ff

<sup>78</sup> Ibid., 1997:77

<sup>79</sup> Neu & Brown, 2005

<sup>80</sup> Coughlan et al., 2006:311

<sup>81</sup> Ibid., 2006:311ff



en av ett flertal faktorer som skapar starka band och kopplingar i relationer.<sup>82</sup> De icke ekonomiska värdena uppstår framförallt vid relationer utan konflikter och där ingen part upplever tvång.<sup>83</sup> Tilliten är något som byggs upp gradvis genom fördjupade och anpassade relationer genom en process av ömsesidig anpassning.<sup>84</sup>

Sammanfattningsvis visar ett flertal forskare på antagandet att det är kundtillfredsställelse, även kallat kundnöjdhet, som är drivmotorn i lönsamhet, och genom förbättrad service förbättras denna nöjdhet. En nöjd kund skapar en stark relation, vilket i sin tur leder till kundlojalitet.<sup>85</sup>

En viktig funktion i marknadskanalen är att leverera god servicekvalitet<sup>86</sup>, och kundlojalitet är enligt Heskett et al grundstenen i Service Management<sup>87</sup>. Därför ser vi ämnet som betydelsefullt för att förklara hur en produkttillverkare bör arbeta med sin serviceverksamhet och tjänster för att uppnå den åtråvärda lojaliteten från kunden.

### **3.3. Service Management**

*”Med ett system där service skulle vara kärntjänsten, fokusering på nöjda kunder och kundupplevelser i hela organisationen, ökade flygbolaget SAS sin vinst från 8 till 71 miljoner USD på två år.”*<sup>88</sup> Den beskrivna vinstökningen för SAS skedde mellan 1981 och 1983, och vi anser femton år senare att ett välfungerande service management-system fortfarande är vägen till framgång för företag i alla branscher.

#### **3.3.1. Service Management och forskningen kring tjänster**

Övergången från jordbrukssamhälle till industrisamhälle medförde stora omvälvningar i Europa och övriga världen. Städer byggdes, fick kraft i form av fabriker och dess nyinflyttade, landsbygden urholkades, om än inte helt så till en stor del, när de egna jordbruken lades ned och industrin fick fart. Världen står nu inför en helt ny övergång, från det industriella samhället till servicesamhället, eller som en del forskare i stället vill se som övergången från den industriella ekonomin till serviceekonomin. Här finns service management som en

---

<sup>82</sup> Storbacka et al., 1994:21

<sup>83</sup> Coughlan et al., 2006:311ff

<sup>84</sup> Gounaris, 2005

<sup>85</sup> Storbacka et al., 1994:21

<sup>86</sup> Stern & El-Ansary, 1992:19

<sup>87</sup> Heskett et al. i Grönroos, 1994:5

<sup>88</sup> Jfr Zemke & Albrecht, 1985

multidisciplin från företagsekonomi, kombinerad med forskningsfälten inom organisations-teorin, kulturgeografin, sociologin och beteendevetenskapen. Richard Normann vill definiera service management som ledning och strategi inom tjänsteproduktionen.<sup>89</sup> Normanns uppfattning är att ledningen av serviceföretag, och utformningen av effektiva servicesystem, är unik, och därför finns ett behov av principer som inte omfattas av den traditionella marknadsföringen. Företagsekonomer som Christian Grönroos, Evert Gummesson och Jarmo Lethinen har blivit synonyma med det som kallas den Nordiska Skolan inom service management-forskningen. Richard Normann är inte en del av den Nordiska Skolan, men hans forskning och teser är snarlika både Grönroos och Gummesson. De betonar att interaktioner, konsumtion och produktion i alla verksamheter alltid på något sätt är kopplat till en servicehändelse.<sup>90</sup> Grönroos väljer att illustrera en tillverkares servicekomponenter utifrån fem kategorier:<sup>91</sup>

- Före tillverkning (t ex forskning, konstruktion och finansiering)
- Under tillverkning (t ex finansiering, personalskydd, kvalitetskontroll och underhåll)
- Försäljning (t ex logistik, distributionskanaler och information)
- Under konsumtion och användning (t ex leasing, uppgradering av mjukvara, klagomål, fakturering och användarutbildning)
- Efter konsumtion och användning (t ex återvinning av produkten)

I vår studie är det två kategorier som betonas enligt Grönroos modell: försäljning samt under konsumtion och användning.

### **3.3.2. Mobiltelefonen som en vara eller tjänst?**

Grönroos menar att det som specifikt skiljer varor från tjänster är att tjänster är processer som är öppna för insyn av konsumenterna, medan varuproduktionen är en sluten process utan konsumentinsyn. Detta synsätt har blivit särskilt tydligt i tjänsteforskningen inom den Nordiska Skolan.<sup>92</sup> Hans Lindquist och Jan E Persson har i sin analys av den företags-ekonomiska dialogen gällande service management konkluderat flera forskares definition av tjänster, och i den Nordiska skolan funnit fyra gemensamma unika särdrag för tjänster:<sup>93</sup>

- Tjänster är opåtagliga
- Tjänster är processer
- Tjänster produceras och konsumeras samtidigt
- Kunden deltar i tjänsteprocessen

---

<sup>89</sup> Normann, 2000: 9

<sup>90</sup> Grönroos, 1991

<sup>91</sup> Grönroos, 2002:12

<sup>92</sup> Grönroos i Corvellec & Lindquist, 2005:227f

<sup>93</sup> Lindquist & Persson, 1997:112

Mobiltelefonen är helt klart med hjälp av ovanstående särdrag en produkt. Till mobiltelefonen ansluts ett abonnemang från en telefonoperatör, som tillför en tjänst till mobiltelefonen som gör att den kan användas. Här uppfyller mobiltelefonen, i kombination med operatörens tjänster, kriterierna för att bli en tjänst då det är opåtagligt att se själva anslutningen till en annan telefon, en process genom att ringa och koppla upp sig mot nätet, produktion och konsumtion i samma ögonblick som mobiltelefonen används, och kundens medverkan genom det faktiska telefonsamtalet. Lindquist och Persson lyckas trots ansträngningar med impulser från de flesta forskarna inom service management inte finna en ordentlig och precis särskiljning mellan de båda begreppen vara och tjänst.<sup>94</sup> Vi ser dock mobiltelefonen som en vara, en fysisk påtaglig produkt som tillsammans och i kombination med operatörens utbud bildar något som är mer snarlikt en tjänst än en produkt – en produktkombinerad tjänst.

### **3.3.3. Hjälp-tjänster och stöd-tjänster i sanningens ögonblick**

Kring själva köpet av en mobiltelefon finns ett antal tjänster som kan knytas för att skapa ett värde för konsumenten. Hos säljaren och i butiken menar Grönroos att tre typer av tjänster, och i vissa fall varor, kan knytas till själva kärntjänsten/produkten.<sup>95</sup> I vår studie handlar det om en mobiltelefon, i skapandet av ett tjänsteerbjudande för kunden. Hjälp-tjänster är en av de två tjänster som finns som stöd till kunden när denne köper kärntjänsten. Unikt för hjälp-tjänster är att de underlättar användningen av kärntjänsten. Den andra typen av tjänster kopplade till kärntjänsten kallas stöd-tjänster. Dessa finns i första hand inte för att underlätta användning av kärntjänsten utan för att öka kärntjänstens värde. Som exempel inom mobiltelefonbranschen finns hjälp-tjänster i form av det stöd som återförsäljaren erbjuder och har kunskap om, samt egenhjälp i form av manualer och information på Internet. Stöd-tjänster kan vara hörlurar, väskor och batteriladdare.

Det är tydligt att det är centralt i en produkttillverkares hela koncept att integrera och vårda relationen till återförsäljaren. Hos återförsäljaren konsumeras och erbjuds idag kärntjänsten, merparten av hjälp-tjänsterna och alla stöd-tjänster. Inom produktmarknadsföringen kan själva konsumtionen ses som något ointressant, men forskningen inom service management har påvisat behovet av att höja intresset för interaktionen mellan konsumentbeteendet och produktmarknadsföringen.<sup>96</sup> Interaktionen mellan säljare och köpare, mellan konsument och

---

<sup>94</sup> Lindquist & Persson, 1997:113ff

<sup>95</sup> Grönroos, 2002:184f

<sup>96</sup> Grönroos i Corvellec & Lindquist, 2005:233

butikspersonal, är den mest kritiska i hela leveranssystemet, för det är här vi enligt Grönroos finner sanningens ögonblick. Normann, som konstruerade begreppet, anser att de flesta tjänster är resultatet av sociala handlingar som äger rum i form av direktkontakt mellan kunden och ombudet för serviceföretaget. Det som händer vid hotellreceptionen, de ord som utbyts i butiken eller taxichaufförens tråkiga humör är utanför företagets och organisationens kontroll. Det är skickligheten, motivationen och metoden hos företagets representant i samverkan med kundens förväntningar och beteende som tillsammans skapar serviceleveransprocessen – d v s sanningens ögonblick.<sup>97</sup> För en tillverkare är skapandet av goda relationer inom B2B av största vikt, då den lojalitet som måste byggas upp är av avgörande betydelse i den interaktion som slutligen sker mellan återförsäljare och konsument – det sanningens ögonblick då konsumenten skall vägledas till rätt produkt.

En mobiltelefonstillverkare har idag sitt sanningens ögonblick hos återförsäljaren som är ombud för tillverkaren. Vår undersökning har visat att det mesta av kontakten mellan tillverkare och slutkonsument sker hos återförsäljaren, tillverkarens ombud, och vi ser därför att sanningens ögonblick omfattar två typer av representanter i samma person. Säljaren är ombud både för det företag där han är anställd och för de produkttillverkare vars varor och tjänster han saluför. Konstaterandet är för oss tydligt – produkttillverkaren kan skapa kärntjänsten med stöd- och hjälptjänster, men hela leveransen finns hos återförsäljaren. Därför är, menar vi, återförsäljaren så oerhört viktig för produkttillverkaren.

### 3.3.4. God service – vad är det?

Begreppet god service är ett vanskligt begrepp. Det som är god service för någon kan vara dålig service för någon annan. Det närmaste en definition av god service vi kommit i vår litteraturinventering är frågan om kvaliteten i servicemötet. Lindquist och Persson problematiserar detta genom kundens utvärdering av tjänsteföretag och dess relation gällande förväntan, ideal, önskemål etc.<sup>98</sup> Till vår hjälp i definitionen av god service genomfördes en intervju med professor Christian Grönroos. Med vår fallstudie i åtanke definierade han god service såsom *”Något man upplever eller kalkylerar stödjer ens verksamhet. Till exempel att sälja mera, hålla lägre kostnadsnivå, stödja en kampanj eller tillhandahålla utbytestelefoner”*.<sup>99</sup> Vi har valt att helt hålla oss till definitionen *upplevt stödjande aktiviteter*.

---

<sup>97</sup> Normann, 2000:29

<sup>98</sup> Lindquist & Persson, 1997:36

<sup>99</sup> Intervju med professor Christian Grönroos, 2006-04-06

Relationen mellan två företag fortskrider under den tid båda parter upplever nytta och andra alternativ inte är lika tilltalande. Relationen är i fara då andra alternativ som skapar mervärde kan levereras av någon annan. Därför är det avgörande att ständigt arbeta med att utveckla relationen. Målet med detta är i första hand att minska användandet av resurser, bland annat genom ny teknologi.<sup>100</sup> För en produkttillverkare, till exempel Sony Ericsson Mobile Communications, är det viktigt att se till att kostnaden för återförsäljaren inte blir för stor. Grönroos menar att marknadsföringen bör fokuseras på kundrelationer och kundvård, och det är den upplevda kvalitén på tjänsten som är det viktiga. Ett misstag många företag gör är att de kvalitetsförbättringar som görs inte hänger samman med vad företagets kunder upplever som god kvalitet.<sup>101</sup>

### **3.3.5. Servicemötet och sanningens ögonblick**

Ett ämne som service management kan egentligen knytas till det mesta som har med tjänster, interaktioner och service att göra. Jörgen Eksell för ett resonemang i antologin *Servicemötet – multidisciplinära öppningar*<sup>102</sup> kring den historiska utvecklingen av vetenskapsfältet service management, och menar att ämnet delvis utvecklats från att endast se på marknadsföring som en del av service management till att också fokusera alltmer på interaktioner mellan kund och personal inom tjänsteverksamheter. Likheten med Grönroos och Normanns teser om sanningens ögonblick är för oss slående. Eksell konkluderar den perceptionspsykologiska ansatsen om servicemötet som en händelse förbunden med ett antal förväntningar som sedan jämförs med situationens faktiska utfall. Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms och Stanfield Tetreualts genomförde 1990 en studie i vilken över 700 kritiska händelser i hotell-, restaurang- och flygbranschen granskades. Forskarna belyser att kundens uppfattning och förväntningar på personalen under servicemötet är mycket viktig och till och med avgörande för att få lyckade servicemöten.<sup>103</sup> Lyckade servicemöten ser vi som en förutsättning i skapandet av lojala kunder. Genomgående fokuseras interaktionerna hos de olika forskarna på den mellan serviceinrättning och konsument, men vi har valt att applicera teorierna på förhållandet i en B2B-situation.

### **3.3.6. Servicelandskapet och den fysiska miljön**

Bitner är inte endast forskare kring servicemötet utan även som den som myntat begreppet servicelandskap. Servicelandskapet lyfter fram den fysiska omgivningen som en viktig

---

<sup>100</sup> Storbacka & Lehtinen, 2000:69

<sup>101</sup> Grönroos. 2002:73ff

<sup>102</sup> Eksell i Corvellec & Lindquist (red), 2005:5ff

<sup>103</sup> Bitner et al., 1990

komponent där kundens förväntningar på servicemötet förstärks av den miljö där mötet utspelar sig. Bitner menar att servicelandskapet bygger på människans kognitiva, fysiologiska och känslomässiga reaktion på den omgivande miljön och innefattar både personal och kunder.<sup>104</sup>

Den fysiska omgivningen är således en viktig faktor för kunden när tjänster konsumeras och upplevs. Neil Wrigley och Michelle Lowe har beskrivit den fysiska butiken som ett sätt att förmedla varumärken och beröra människans, i deras fokus konsumentens, känslor och identitet.<sup>105</sup> Ulf Johansson och Kristina Bäckström sammanfattar litteraturen inom retail management genom att iscensätta tre dimensioner som tillsammans integrerar och skapar upplevelser i butiken.<sup>106</sup>

- Atmosfär, med dofter, musik, färg, temperatur etc
- Design, med inredning, layout, skyltning etc
- Sociala faktorer, med personalen, andra kunder, kultur och referensgrupper

Lena Mossberg är mycket inspirerad av Bitner, och har utifrån dennes forskning skapat en svensk term, upplevelserummet, som fått mycket uppmärksamhet.<sup>107</sup> Mossberg definierar upplevelserummet som den fysiska omgivningen där tjänsten produceras, levereras och konsumeras.<sup>108</sup> Trots Mossbergs ansträngningar i försvenskningen av servicelandskapet finns det en problematik, då upplevelserummet inte alltid kan appliceras eftersom många tjänster kanske inte produceras, levereras och konsumeras på samma plats. I vår fallstudie spelar servicelandskapet en roll eftersom återförsäljaren i sin fysiska butik verkar för att saluföra sina leverantörers produkter.

### **3.3.7. Den goda cirkeln och den viktiga människan**

Service­landskapet och den fysiska miljön gav, som vi tidigare redovisat, inverkan på människorna som befinner sig i servicemötet. Här innefattas och påverkas både personalen och konsumenten. Det är självklart så att den fysiska miljön även påverkar relationen i en B2B-situation där människor möter varandra, när leverantören möter återförsäljaren. Både Normann, Grönroos och Gummesson hävdar att personalen är en mycket viktig del av service management, och beskriver ett antal olika teorier och system för att få personalen delaktig och

---

<sup>104</sup> Bitner, 1992

<sup>105</sup> Wrigley & Lowe, 2002:203ff

<sup>106</sup> Bäckström & Johansson i Corvellec & Lindquist (red), 2005:174

<sup>107</sup> Mossbergs bok blev utsedd till Årets marknadsföringsbok 2004 av Sveriges Marknadsförbund

<sup>108</sup> Mossberg, 2003:113ff

”duktig” i tjänsteföretagets process.<sup>109</sup> Normann beskriver goda och onda cirklar för att illustrera ett serviceföretags kapacitet. Den goda cirkeln bygger på att personalen har en känsla av att ha lyckats, bli uppskattad och uppmärksammas, vilket leder till en god anda som ger goda resultat och en strävan efter excellens i servicen för att ge kunderna det bästa. Den goda cirkeln snurrar runt och runt och kan övergå till en ond cirkel där den höga kvaliteten i servicen försämras eller rent av försvinner. De båda cirkelarna bygger helt på personalens känsla och intentioner.<sup>110</sup> Människor, oavsett om de är inom ett företag eller i relationer inom en marknadskanal eller nätverk, ger uttryck för sina behov. Maslows behovskrav bygger på fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av status och prestige samt behov av självförverkligande.<sup>111</sup> Varje människas strävan och behov kan leda till att det inom organisationer uppstår konflikter, något som Dag Ingvar Jacobsen och Jan Thorsvik beskrivit som en konfliktsituation när den enskilde individen sätts i organisationen.<sup>112</sup> Oavsett om det är i en organisation, i en marknadskanal eller ett nätverk med dess aktörer menar vi, och många med oss, att människor eller organisationer är kritiskt känsliga för konflikter när dessa olika behov och strävanden möts.

### **3.3.8. När något går fel**

Oavsett om det är en B2B-situation eller en B2C-situation sker det ibland att kvalitetslöften inte uppfylls och att tjänsten eller produkten får reklameras. Här kommer i de flesta fall en interaktion att ske mellan två företag, tillverkaren och inköpsstället eller inköpsstället och grossisten. Händelserna bör vara smärtfria och okomplicerade för att upprätthålla en god relation. Ett system för rutiner är oftast avgörande för att företag skall kunna behandla reklamationer med excellens.<sup>113</sup> Speciellt anser vi att det är viktigt med ett system för hantering av reklamationer och reparationer för den tekniska och skadeutsatta mobiltelefonen. Misstag får oftast emotionell påverkan och de behöver rättas till omgående då människans känslor inte har acceptans för fel.<sup>114</sup> I mobiltelefonens värld är vi övertygade om att det är tydligt att ingen konsument vill använda sin gamla eller någon annans mobiltelefon, ej heller vara utan, under en längre tid då telefonen är på reparation eller underhåll.

---

<sup>109</sup> Jfr t ex Normann, 2000:87 och Grönroos, 2002:393

<sup>110</sup> Normann, 2000:63ff

<sup>111</sup> Maslow, 1955

<sup>112</sup> Jacobsen & Thorsvik, 2002:289ff

<sup>113</sup> Grönroos, 2002:131

<sup>114</sup> Stephens & Gwinner, 1998

### 3.3.9. Customer Relationship Management

Målet med CRM, Customer Relationship Management, är enligt Storbacka och Lehtinen att skapa kundvärde där avkastningen genereras genom bestående relationer istället för enskilda transaktioner.<sup>115</sup> Begreppet CRM har enligt Zablah et al fått en rad benämningar som strategi, process, verktyg, förmåga eller filosofi.<sup>116</sup> Enligt Grönroos kan en produkt idag ses som värdefrämjare, och kundvärde är istället något som skapas mellan leverantör och kund i den relation som uppstår. Detta är en värdeskapande process.<sup>117</sup> Även Storbacka och Lehtinen ser CRM som processgrundat, och att arbeta relationsstyrt går ut på att processerna av båda parter anpassas så att värde uppstår för alla. Detta tillvägagångssätt syftar till att skapa sin kapacitet till att hjälpa sina kunder att generera egna värden. CRM innebär att produkten ses som en process, och ingen skillnad görs mellan varor och tjänster. Produkten är en enhet som kopplar samman leverantörens och kundens processer. I utbytet omvandlas leverantörens kompetens till kundvärde, och produktdifferentiering ses som en särskiljning av processer där stor potential finns att generera relationer. En relation med kunder som söker efter värde i serviceerbjudandet kräver att man inom företaget samarbetar internt mellan olika funktioner och avdelningar. Funktioner som rör produkten själv, marknadsföring, leverans, fakturering, underhåll och klagomålshantering måste koordineras och ses som en total process.<sup>118</sup>

Ett företag kan inte endast tillgodose kundernas behov, och kunden själv kan inte enbart bli tillfredsställd. Om företaget ska lyckas frambringa hållbara relationer måste de också ta ansvar och utveckla relationer där de gör det möjligt för sina kunder att själva skapa värden. Grunden till detta ligger i att förstå den värdeskapande processen hos kunden, och ett företag som satsar på relationer har som främsta mål att förstå hur deras kunder skapar värden. Det är genom denna kunskap företaget kan analysera hur de ska stödja kunden med hjälp av sin egen kompetens. För att kunna stödja kunden i den värdeskapande processen är det nödvändigt att även relationen ses som en process. Ett äkta samspel med mål om ömsesidiga fördelar är det som utgör grunden för goda relationer med målet att skapa utveckling av relationen.<sup>119</sup>

---

<sup>115</sup> Storbacka & Lehtinen, 2000:13ff

<sup>116</sup> Zablah et al. i Lindgren et al, 2005

<sup>117</sup> Grönroos, 2002:36

<sup>118</sup> Grönroos, 1996:5

<sup>119</sup> Storbacka & Lehtinen, 2000:13ff



Grönroos definierar marknadsföring som att leda ett företags relationer på marknaden, där marknad kan vara kunder, tillverkare, leverantörer och nätverk.<sup>120</sup> Syftet med marknadsföring är, enligt Grönroos, att identifiera och skapa, underhålla och förstärka, samt om nödvändigt avsluta relationer med kunder så att alla parter ekonomiska mål uppfylls genom ett ömsesidigt utbyte och fulländande av löften.<sup>121</sup>

Det är nödvändigt att bredda och fördjupa sin service för att nå framgång med CRM i B2B. En fördjupad servicenivå kan hjälpa B2B att behålla och öka kundlojaliteten, vilket är huvudsyftet med CRM.<sup>122</sup> Michael Ehret menar att CRM inom B2B utmanas av de allt mer vanliga så kallade värdenätverken. Komplexiteten i marknadskanalen har ökat och antalet kontaktpunkter har ökat drastiskt. Ehret menar att företagen minskar sin vertikala integration och istället börjar förlita sig mer på nätverk, och därför måste företagen fokusera på aktiviteter som kan utföras på det mest effektiva sättet.<sup>123</sup>

---

<sup>120</sup> Grönroos, 1996:5

<sup>121</sup> Grönroos, 2002:37

<sup>122</sup> Zeng et al., 2003:39

<sup>123</sup> Ehret, 2004

## 4. MOBILTELEFONBRANSCHENS STRUKTUR OCH RELATIONER

I kapitel 4 beskriver vi mobiltelefonbranschens struktur och relationer, med hjälp av tillämpliga teorier samt visst faktaunderlag inhämtat från tillverkare och bransch-kunniga. Kapitlet behandlar övergången från den traditionella marknadskanalen till nätverksperspektivet, och redogör för de olika aktörernas roller i nätverket.

### 4.1. Marknadskanalen är inte tillräcklig – övergång till ett nätverksperspektiv

I det tidigare kapitlet om marknadskanalerna beskrev vi en produkts väg från tillverkare till slutkonsument. Vi anser att det inte är tillräckligt att inom den svenska mobiltelefonbranschen endast se tillverkaren och mellanleden, däribland grossisten och återförsäljaren, innan produkten når konsumenten. En viktig aktör inom mobiltelefonbranschen är också operatören, eftersom nästintill alla mobiltelefoner som säljs idag konsumeras av kunden tillsammans med ett abonnemang eller ett så kallat kontantkort från en operatör. Operatören och tillverkaren är totalt beroende av varandra, då operatörens tjänster inte får något värde utan den fysiska produkten, liksom att den fysiska produkten är oanvändbar om inte tjänsten öppnar upp den för omvärlden. Vi gör därför en nätverksansats för att kunna förklara och belysa de faktorer som påverkar återförsäljaren i arbetet med att sälja mobiltelefoner. Nätverksteori och nätverksansats anser vi vara synonyma, speciellt på den moderna forskningen där nätverk betraktas som teori och inte som en ansats.<sup>124</sup>

Den industriella nätverksteorin har främst inspirerats av Uppsalaskolan där den industriella nätverksteorin utgår från tre byggstenar: aktörer, aktiviteter och resurser.<sup>125</sup> Huvudtanken är att varje byggsten är beroende av och relaterade till varandra i en övergripande nätverksstruktur. Varje byggsten är också betydelsefull då den tillsammans med de andra byggstenarna avgör hur den övergripande strukturen i nätverket ser ut. Uppsalaskolan, vidare omtalad som IMP, menar att ett nätverks aktörer är de som utför aktiviteter och kontrollerar nätverkets resurser.<sup>126</sup> Nätverkets aktörer kan bestå av såväl enskilda individer, ett företags olika enheter eller hela företag. Det interorganisatoriska nätverket, som vi i inledningen beskrev att Elg och Johansson förhåller sig till, är även något som IMP-forskarna ovan relaterar till genom att de involverar flera enheter som består av inte endast organisationer, människor eller någon annan grupp.

---

<sup>124</sup> Jfr t ex Elg & Johansson, 1992 och Håkansson, 1982 och Law & Hassard, 1999

<sup>125</sup> Ford et al., 2003:10ff

<sup>126</sup> Håkansson (editor), 1982:278ff

Aktörerna utför handlingar och genom dessa utvecklar de relationer med varandra. Kontrollen i nätverket uppnås dels genom att öka den direkta eller indirekta kontrollen över resurserna, och dels genom strävan efter att minska andra aktörers kontroll. Aktörerna är också målorienterade, och genom att äga kontroll i och över nätverket når de sina mål. De olika aktörerna har varierande kunskap om de handlingar och aktiviteter som sker i nätverket, liksom över de andra aktörerna i nätverket. Varje aktör har en speciell identitet i nätverket utifrån dennes erfarenhet och kunskap. Nätverket får liv genom aktiviteter och handlingar där ekonomiska transaktioner, utbyten av kunskap och resurser sker.<sup>127</sup> Gummesson anser att nätverksansatsen, och då främst den av IMP framtagna, bidrar mycket väl till att se kopplingar och karaktärer mellan och bland företag inom en speciell marknad. Marknadsföring är en interaktion mellan nätverkets aktörer enligt Gummesson, som inspireras av IMP-forskarna och anser att den Nordiska Skolan inom service management mer eller mindre har tagit åt sig och tillämpat IMP:s nätverksansats i sin forskning.<sup>128</sup>

Uppsalaskolan och den industriella nätverksteorin måste kombineras med det Latour vill definiera som ett aktörskap. Aktörskapet är det som förser aktörer i nätverket med deras handlande, intentioner, subjektivitet och moral.<sup>129</sup> Detta är en del i ANT, Actor Network Theory, som varit en av de mest inflytelserika inriktningarna inom sociologin de senaste tio åren. För att bli en aktör är skapandet av en total struktur lika viktig som själva utförandet i nätverket. Tolkningen av Latour är att aktörers handlande är förutbestämt och sker genom bl a deras intentioner och moral i nätverket. I motsats till Latour står Michell Callon som anser att en aktör både har identitet och intentioner, vilket bygger på att varje aktör har en existens och ett syfte med sin plats i nätverket, vilket inte var förbestämt när de integrerades i nätverket.<sup>130</sup> På mobiltelefonmarknaden hade de olika aktörerna, enligt vår undersökning, en bestämd plats när de integrerades i nätverket. Dock har rollerna förändrats i och med att operatörerna nu även driver egna försäljningsställen och butiker.

Övergången från marknadskanalen till ett nätverk gäller enligt oss för mobiltelefonbranschen. I den traditionella marknadskanalen fanns tillverkaren, grossisten, återförsäljaren och konsumenten. Genom våra empiriska undersökningar visas att även operatören spelar en betydande roll i marknadskanalen och därför måste integreras.

---

<sup>127</sup> Jfr Håkansson (editor), 1982:10ff

<sup>128</sup> Gummesson, 2000:304

<sup>129</sup> Law & Hassard, 1999:18

<sup>130</sup> Law & Hassard, 1999:181f

## 4.2. Relationsmarknadsföring i nätverket

*”Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum”.*<sup>131</sup>

Marknadsföringens moderrelation är den som finns mellan en leverantör och en kund och kräver minst två aktörer. När relationernas antal är många, svårbeskrivbara och komplexa uppkommer nätverk. Kontakten mellan aktörerna i nätverk och relationer där aktiviteter och samspel sker kallas för interaktion.<sup>132</sup> Framgångsrik relationsmarknadsföring är beroende av företagets förmåga att tillföra värde genom olika typer av service till kärntjänsten eller produkten som erbjuds kunden. Storbacka et al menar att relationsmarknadsföringsstrategi inte kan implementeras utan att förstå service management.<sup>133</sup>

En viktig påverkande faktor i relationen är enligt Storbacka et al marknadskoncentrationen, och relationer kan karaktäriseras utifrån situationen på marknaden.<sup>134</sup> En av de klassiska relationerna är den mellan leverantör och konsument. En säljare arbetar på ett rationellt, känslomässigt och viljemässigt plan. Det rationella planet kräver professionell kunskap då en relation kring sakfrågan ska byggas. Konsumentens behov och önskemål ska utredas och därefter ska denne övertygas om företagets erbjudande. För uppgörelse krävs viljestyrka, och det känslomässiga planet innebär att en relation upprättas mellan säljare och konsument, där konsumenten gillar att göra affärer med säljaren.<sup>135</sup> För oss är detta gällande i en B2B-situation liksom i en B2C- situation.

För att en relation ska upprätthållas på lång sikt krävs enligt Gummesson att de löften som avges av både leverantör och kund uppfylls. De förväntningar som uppstår genom löften måste infrias för att tillit och lojalitet ska skapas<sup>136</sup>, och tillit mellan aktörerna i nätverket är enligt Grönroos nyckelingrediensen i relationsmarknadsföring<sup>137</sup>. Beteendet hos ett företag kan betyda mer för de långsiktiga relationerna det har till sina partners än hur de har valt att positionera sig gentemot sina konkurrenter.<sup>138</sup>

---

<sup>131</sup> Gummesson, 1998:16

<sup>132</sup> Ibid., 1998:16f

<sup>133</sup> Storbacka et al., 1994:21

<sup>134</sup> Ibid., 1994:21

<sup>135</sup> Gummesson, 2000:51

<sup>136</sup> Ibid., 2000:51

<sup>137</sup> Grönroos, 1996:5

<sup>138</sup> Gummesson, 2000:59

Det finns ett stort antal fördelar med väl fungerande relationer. Vid samarbete mellan kund och leverantör ökar kvaliteten, leverantören får bättre kunskap om sina kunder och kan anpassa sina system och erbjudanden. Det är vanligt att kunder har ett flertal olika leverantörer. Vid goda relationer ökar chanserna att kunden köper mer av just det företaget. Med goda relationer minskar krånglet när något går fel, och det är inte lika dyrt att lösa när kunden kan lita på sin leverantör. De kunder som är lojala är mindre priskänsliga och värdesätter engagemang, tillgänglighet och pålitlighet.<sup>139</sup>

### **4.3. Service Management i nätverksansatsen**

I det inledande avsnittet om service management beskrevs övergången från den industriella ekonomin till serviceekonomin. Carl Shapiro och Hal R Varian menar att vi istället gör en övergång från den industriella ekonomin till nätverksekonomin.<sup>140</sup> En övergång från den industriella ekonomin till en serviceekonomi eller en nätverksekonomi behöver inte vara varandras motsatser. Shapiro och Varian bygger sin forskning kring den teknologiska utvecklingen, däribland mobiltelefoner, och menar att världen idag styrs med hjälp av teknologiska lösningar i olika nätverk. Vi ser att en sammanflätning av service management och studier kring nätverksekonomin är möjlig, och också nödvändig för att förklara utvecklingen av dagens företag. För mobiltelefonbranschen, där teknologiska lösningar och stöd är färskvara, är en kombination av synsättet nödvändig. Service och tjänster utvecklas i samma takt som den teknologiska utvecklingen och dessa skapas i olika nätverk. I förhållande till IMP:s nätverksteorier ser vi att flera relationer kan underlättas med hjälp av drivande teknologiska lösningar.

Normann menar att det behövs ett väl fungerande service management-system inom alla organisationer och företag. Service management-systemet kan ses som innovativa kopplingar mellan människor och att ett serviceföretags prestationer är just sociala relationer.<sup>141</sup> Om vi nu har ett nätverk med relationer är det återigen viktigt att företaget genom dess sociala relationer återspeglar företaget på ett positivt sätt. Grundtesen i Normanns service management-system är genomförande av ledning och en strategi över de mänskliga förmågorna inom företaget. De Burca menar att nätverksperspektivet tydligt påvisar att relationerna i nätverket måste bli styrda.<sup>142</sup> Slutsatsen blir att företaget med ett service management-system även måste styra relationerna i rätt riktning inom nätverket.

---

<sup>139</sup> Ibid., 2000:258f

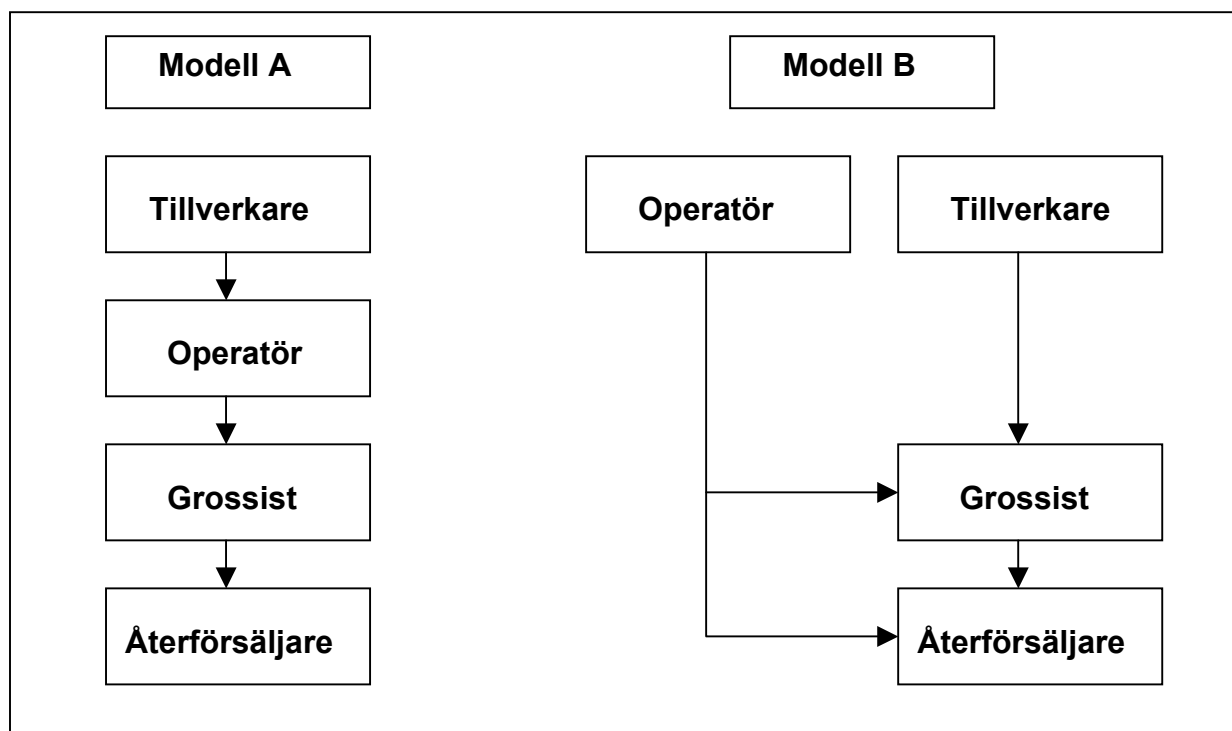
<sup>140</sup> Shapiro & Varian, 1999:1ff

<sup>141</sup> Normann, 2000:55

<sup>142</sup> De Burca i Glynn & Barnes, 1995:394

#### 4.4. Aktörskapet i mobiltelebranschens struktur och nätverk

Om man ser nätverk som en avbildning av en branschstruktur med relationer och interaktioner mellan de olika aktörerna har vi målat upp ett nätverk med totalt fyra aktörer. För att förstå verkligheten och förutsättningarna för relationen mellan produkttillverkaren och återförsäljaren måste vi först förstå strukturen. I vår undersökning genomfördes totalt fem resonemang med olika personer som utifrån sin befattning kan räknas som branschspecialister (se inledande kapitel om respondenterna). Den tidigare tolkningen av Latour där aktörers handlande är förutbestämt är gällande i vår nedanstående nätverksmodell. Intervjuerna byggde på att få en klarhet i branschstrukturen, och inte hur relationerna i detalj ser ut dem emellan. Utifrån vårt empiriska material har vi skapat nedanstående modell över relationerna i mobiltelefonbranschen. Det är en grundläggande modell som visar två typer av de relationsstrukturer som finns i branschen.



**Figur 4.1.** Relationsstrukturer i mobiltelefonbranschen

Det finns två olika modeller för hur en branschstruktur kan karakteriseras. Modell A visar hur operatören köper telefonen av tillverkaren, kodar den med ett av sina abonnemang, placerar den hos grossisten som sedan levererar den efter beställning från återförsäljaren. Detta är gällande inom operatörsägda detaljister, det vi kategoriserat som nr 2, men också i kategori 1 och 3. Modell B visar vad som är gällande för främst kategori 1 men också kategori 2. Tillverkaren levererar telefonen till grossisten, varifrån återförsäljaren beställer telefonerna. Samtidigt levererar operatören abonnemang till grossisten, men också genom direktförsäljning, till återförsäljaren. Här har återförsäljaren möjlighet att sälja telefonen, med eller utan abonnemang, men också kombinera med en valfri operatör. Produktens och tjänstens väg visas med pilarna, men på alla nivåer sker interaktioner. Se de följande konkretiseringarna av de olika rollerna.

#### **4.5. Tillverkaren i nätverket**

Tillverkaren utvecklar produkterna och ett antal olika stöd- och hjälptjänster till både konsumenter och återförsäljare. Som exempel har Sony Ericsson Mobile Communications utvecklat *Update Service Pro*, en hjälpstation där återförsäljaren direkt i butiken kan uppdatera konsumentens mjukvara.<sup>143</sup> Den teknologiska utvecklingen samt själva produktframställningen görs helt av tillverkaren, som självfallet har underleverantörer och konsulter i sin verksamhet. Tillverkaren har central kontakt med operatörer och butikskedjor, men framförallt med grossisten. Kontakten ligger också hos serviceverkstäder, där tillverkarna i Sverige gått samman och skapat gemensamma kontrakt och verkstäder för att sköta underhåll och reklamationer i form av fysiska och teknologiska problem. Tillverkarens roll är med ovanstående bestämd i förväg när en ny tillverkare etableras på marknaden.

#### **4.6. Grossisten i nätverket**

I förhållande till det synsätt på marknadskanaler som Sterns och Coughlan har är det mycket riktigt grossisten som sköter förmedlingen av mobiltelefoner från tillverkaren till butiken. En grossist i mobiltelefonbranschen uppfattar vi mer som en distributör än som en aktiv part. Grossisten har lagerhållning och kontakt med butiken, och ser till att leveranser sker på ett fördelaktigt sätt för både återförsäljaren och tillverkaren. Beställningar och order sker alltmer genom elektronisk kommunikation än genom personliga kontakter och telefonsamtal. Denna relation vill Lars Torsten Eriksson och Pernilla Hultén kalla e-relation, och hänvisar till sin forskning kring den nya ekonomin där de klassiska affärsmodellerna inte längre är gällande i och med den teknologiska utvecklingen.<sup>144</sup> I lagerhållningen finns både telefoner utan abonnemang och telefoner uppköpta av operatören för försäljning direkt i butik. Se senare resonemang om operatörens styrka och operatörslåsta telefoner. Operatörerna som äger egna butiker använder också grossisten som en lagerhållare av dess produkter. Grossistens roll är därför given, både utifrån litteratur om marknadskanaler och med hänsyn till sina handlingar, vilket stöder vår tolkning av Latour.

#### **4.7. Operatören i nätverket**

Operatörens roll är att tillhandahålla de abonnemang och det distributionsnät som krävs för att möjliggöra kommunikationen. De agerar också som återförsäljare genom att i egna butiker

---

<sup>143</sup> *Update Service Pro* kan klassificeras som en hjälptjänst, se 3.3.3 och jfr Grönroos, 2002:184f

<sup>144</sup> Eriksson & Hultén, 2001:58

saluföra sina egna abonnemang och den hårdvara som är kopplad till dessa. Operatören i nätverket har en mer komplicerad och inte alltid så given roll som tillverkaren och återförsäljaren, vilket syns i modellen ovan och beskrivs i nästa kapitel där både styrka och handlingskraftighet redovisas.

#### **4.8. Butiken i nätverket**

Återförsäljaren eller butiken är den som saluför tillverkarens och operatörens produkter och tjänster. Det är här konsumenten möter tillverkaren och operatören representerad av återförsäljaren. Här finns Mossbergs upplevelserum och Bitners servicelandskap. Enligt den av våra respondenter som svarar för butiker i allmänhet sker butikernas kontakter främst med operatören och inte med tillverkaren, och all beställning av mobiltelefoner sker hos grossisten där några få kontaktytor finns.



## 5. INTERVJUER MED ÅTERFÖRSÄLJARE OCH PRODUKTTILLVERKARE

I empirikapitlet har vi sammanställt de svar vi erhållit på genomförda intervjuer med säljare och butikschefar i de olika butikskategorierna fackhandlare, operatörsbutiker och elektronikvaruhus. Vi särskiljer inte svaren från butikschefar respektive säljare då vi funnit att det råder stor samstämmighet mellan dem, och att båda kategorierna styrs av för kedjorna centralt fattade beslut och policys. Då vi i de erhållna svaren kan utläsa tydliga mönster har vi också valt att redovisa dessa mönster i stället för att i detalj redovisa aktörernas svar. I några sammanhang ger vi dock exempel på enskilda aktörers svar, då dessa dels är av särskild vikt för våra tolkningar, och dels kommer att ha betydelse för förståelsen av resonemanget i kommande analysavsnitt. Vi har däremot funnit att en uppdelning av svaren från de olika butikskategorierna varit nödvändig då dessa aktörers svar i flertalet frågor särskiljer sig. I kapitlet redovisas även för empiriframställningen tillämpliga uppgifter från respondenter hos Sony Ericsson Mobile Communications, nedan kallade SEMC.

Kapitlet inleds med ett antal begreppsförklaringar som vi anser viktiga för förståelsen av materialet. Den empiriska indelningen har sin grund i de teoretiska tematiseringarna, men då vi funnit att marknadskanalen inte är tillräcklig och nätverket får en överordnad betydelse har vi i empirikapitlet valt att smälta samman de båda under rubriken ”Strukturella förutsättningar”. Därefter behandlar vi service och lojalitet i återförsäljarens vardag, och avsnittet avslutas med en sammanfattning. Svaren redovisas i form av tematiseringar skapade utifrån ställda frågor. Förutom i direkta citat har mindre omskrivningar gjorts för att få en bättre språkbild.

### 5.1. Begreppsförklaringar

Underlag till nedanstående begreppsförklaringar har inhämtats från Nationalencyklopedin.<sup>145</sup>

- **GSM**, Global System for Mobile Communications, är ett digitalt mobiltelefonsystem som introducerades 1992 i Västeuropa och USA. Huvudsyftet var att överföra tal och enklare textmeddelanden, med utvecklingsmöjligheter för dataöverföring, fax och e-post. GSM-telefoner kan använda befintliga GSM-nät jorden runt under förutsättning att den operatör man har sitt abonnemang hos har ett sk roamingavtal med operatörer i de aktuella länderna.
- **3G**, tredje generationens mobiltelefoni, introducerades år 2001 i Japan, och kom ett år senare till Europa. Det snabbt ökande behov av tjänster som mobilt Internet, multimedia och e-post var grunden till utvecklingen av det nya nätet, som idag används bl a för elektronisk handel, banköverföringar och nyhetsförmedling.

---

<sup>145</sup> www.ne.se, 2006-05-08

- **WAP**, Wireless Application Protocol, är de kommunikationsprotokoll som krävs för Internet-åtkomst från bl a mobiltelefoner.

## **5.2. Strukturella förutsättningar**

Här presenteras de intervjuvar som kan hänföras till relationerna mellan aktörerna i mobiltelefonbranschen idag. Stort utrymme ägnas åt operatörernas komplexa roll och åt vilken aktör som egentligen har den största makten idag.

### **5.2.1. De tre stora, och några till**

Gemensamt för de undersökta butikskategorierna är att samtliga säljer de tre stora märkena Sony Ericsson, Nokia och Samsung. De två förstnämnda har alltid varit stora i Sverige, medan Samsung kommit starkt de två senaste åren. De flesta butiker säljer också Motorola, Siemens, LG och Qtek i mindre omfattning. Bland operatörbutikerna har Telia det bredaste sortimentet, medan 3 endast säljer LG plus de tre stora. Samtliga butikskategorier uppger också att försäljningen av LG ökar starkt, vilket till stor del beror på 3-abonnemang, då operatören 3 har ensamrätt på LG:s telefoner för 3G-nätet och därför marknadsför dessa telefoner intensivt.

### **5.2.2. Nätverksrelationer**

Vilka modeller som skall säljas i butikerna är centrala beslut från respektive aktörers huvudkontor, och beställningarna görs av inköps- respektive marknadsavdelningar. Detta innebär att enskilda butiker inte har direktkontakt med grossister eller tillverkare i samband med beställning av telefoner. Även för start av supportkoncept görs centrala överenskommelser mellan tillverkare och återförsäljarkedjor för att skapa kedjespecifikt anpassade koncept.

Operatörer kan vid vissa tillfällen reservera stora volymer av särskilda modeller för låsning, vilket innebär att telefonen under ett antal månader, vanligen 12 eller 24, endast kan användas för abonnemang eller kontantkort från denne operatör. De kan även köpa ensamrätt under en kortare tid, vanligen 2-3 månader, för nya modeller. Effekten blir densamma som för operatörslåsta telefoner, d v s att telefonen under denna tid endast kan brukas genom avtal med denne operatör. Båda dessa förfaranden för även med sig att de aktuella telefonerna inte kan säljas i övriga operatörers butiker.

Telefontillverkarna samverkar med både butikskedjor och operatörer genom att finansiera en stor del av marknadsföringen. SEMC finansierar t ex all marknadsföring från Vodafone där

det ingår en telefon av märket Sony Ericsson. Detta samarbete skapar ett beroendeförhållande aktörerna emellan. Operatörerna kan välja att inte ha med ett visst märke i sina paket till återförsäljarna, vilka i sin tur kan välja att satsa all kraft på den operatör de anser vara bäst. Tillverkaren vill vara representerad hos så många återförsäljare som möjligt, och använder här finansieringen som verktyg. Vi har, enligt ovan, redan sett exempel på tidsbegränsade och aktörsexklusiva ensamrätter.

### **5.2.3. Operatörernas styrka**

Det råder delade meningar hos respondenterna gällande operatörernas roll och styrka på marknaden. De har en stor styrka genom sina abonnemang, där de kan styra stora volymer av speciellt populära telefoner till sina mest lönsamma abonnemang, och på detta sätt binda konsumenterna till sina nät under lång tid framåt. Operatörerna subventionerar härigenom telefonerna med ett för konsumenten vid inköpstillfället mycket lågt pris. De kan reservera en stor del av tillgänglig volym, och vid bristsituationer få förtur till kommande leveranser, men de får, med ett tidigare nämnt undantag<sup>146</sup>, inte ensamrätt på en viss modell under längre tid. Det förekommer dock att operatör under en begränsad tid (1-3 månader) får ensamrätt på en viss ny modell, och därigenom har konsument som omgående önskar köpa just denna modell styrts till denna operatör. Detta är emellertid ingen faktor som i butiken styr valet av telefon eller modell då konsumenten redan från början gjort detta val.

En av fackhandlarna ser inte operatörsbutikerna som starka idag, kanske bortsett från Telia som genom sitt namn behållit märkestrognas kunder från den fasta telefonin under monopolets tid. Men operatörerna har bara sina egna abonnemang, och det bästa de har kanske inte är bäst för den specifika konsumenten, t ex med hänsyn till nätets täckning där konsumenten bor eller avser att vistas. Butiker som kan erbjuda abonnemang för alla operatörer är starkast idag. En av operatörsbutikerna instämmer i detta faktum – Sverige är i första hand återförsäljarstyrts. Operatörerna kan förhandla centralt med tillverkarna om vilka telefoner som skall kopplas till vilka abonnemang, medan en fackhandlare har möjlighet att vid köptillfället styra kunden i valfri riktning gällande både abonnemang och telefonmodell.

Ett av elektronikvaruhuset uppger sig inte känna sig operatörsberoende – visst kan operatörerna styra genom att koppla populära telefoner endast till vissa abonnemang, men som icke

---

<sup>146</sup> Operatören 3 som har ensamrätt på alla LG:s telefoner för 3G-nätet, se 5.2.1 och 5.2.4

operatörsbutik kan de som regel erbjuda samma telefon med andra abonnemang eller utan abonnemang. Samtidigt är det så att det främst är i abonnemangen den ekonomiska förtjänsten finns, och här kunde operatörerna ta mer plats genom att erbjuda utbildning i djungeln av olika abonnemangsformer. Detta är viktigare än utbildning på telefonerna, för deras funktioner klarar butiken genom manualer och tidigare kunskap.

Nätens täckning kan också utgöra en styrka. Telia har bäst GSM-täckning i Sverige, vilket främst är en styrka i glesbygdsområden där övriga nät inte räcker till. 3 har bäst 3G-täckning, och i storstäderna är de även bäst på GSM-täckning, vilket blir en styrka för att nå ut till de trendkänsliga ungdomliga konsumentgrupperna. Dessa grupper är även de som i stor utsträckning använder telefonerna för funktioner som genererar nätverkstid, d v s att de är uppkopplade länge, samt att de köper intäktsgenererande tjänster som nedladdning av musik.

#### **5.2.4. Operatörslåsta telefoner**

Att låsa telefonerna till att endast fungera med en specifik operatörs nät är en relativt ny företeelse, introducerad i Sverige för drygt tre år sedan. Det är främst de operatörsstyrda butikerna som saluför låsta telefoner, medan fackhandelskedjorna i möjligaste mån vill sälja olåst. Vodafone låser i stor omfattning sitt sortiment, 3 säljer endast operatörslåst, medan Tele2/Comviq helt slutat med låsning. 3 har som operatör ensamrätt på LG:s 3G-telefoner. Fördelen med detta är uppenbar för operatören 3, och fördelarna för tillverkaren LG är att det med endast en återförsäljarkedja blir lättare att hantera service, lättare att utveckla nya telefoner och anpassa dem efter 3:s koncept, samt att det går snabbare att få ut nya modeller på marknaden. Förfarandet med låsta telefoner har ökat operatörernas makt och styrka på marknaden, men är nu på tillbakagång. Detta har två huvudorsaker: dels kräver konsumenterna i större utsträckning olåsta telefoner – de vill välja både operatör och telefon själva, och är villiga att betala mer för telefonen om det är en attraktiv modell – och dels har det uppkommit en stor marknad som för 150 kr erbjuder upplåsning av låsta telefoner. För konsumenten innebär den nu minskande operatörslåsningsen att telefonerna blir dyrare i butiken, men valfriheten ökar samtidigt som priset ändå kan hållas lågt genom att teckna ett abonnemang med en operatör. Flera fackhandlare vill helt ta bort låsningen, då de ser sin styrka i att kunna erbjuda attraktiva olåsta telefoner som konsumenten kan koppla till abonnemang hos valfri operatör. En nackdel för konsumenterna, tillika en fördel för operatörerna, med låsta telefoner är att operatörerna genom sina anpassade menyer begränsar vissa funktioner i telefonen. Det kan exempelvis vara att nedladdning av musik till mp3-funktionen endast kan göras från specifika webbplatser där

operatören har ett finansiellt intresse, ett sätt att ytterligare öka förtjänsten på konsumenternas användning. Operatörslåsta telefoner har också knappar som är förprogrammerade att koppla användaren till operatörens egen Internetportal, t ex Vodafone Live eller Telia Surfport. En stor del av dessa anpassningar kan oftast tas bort i samband med upplåsning.

### **5.2.5. Vem har makten i nätverket**

Fackhandlarna vi talat med är eniga om att de aldrig styrs av vare sig operatörer eller tillverkare. De menar att makten ligger i butiken, hos säljaren och konsumenten. Säljaren har initiativet, och med bra träning kan kunden ledas eller styras till vissa modeller, dock hela tiden med utgångspunkt i det behov som konsumenten signalerar i den behovsanalys som det stora flertalet butiker använder som säljverktyg.<sup>147</sup> Operatörerna arbetar på liknande sätt i sina butiker, medan elektronikvaruhusen använder sig av skiftande metoder: behovsanalys, styrning till modeller som ger bra bonus, eller *"vet inte speciellt mycket utan säljer det kunden sett i annonserna"*. Centralt, på butikskedjornas marknads-, inköps- och utvecklingsavdelningar, finns däremot möjligheter för operatörer och tillverkare att påverka.

Enligt SEMC påverkar operatörerna marknaden främst genom sina erbjudanden i form av abonnemangspris och olika applikationer. Detta sker genom att förhandla och välja vilka telefoner och därmed tillverkare som skall kopplas till de mest populära abonnemangen. Operatörernas främsta intresse är just att driva nyteckning och förlängning av dessa abonnemang. Operatörer fokuserar idag på produkter som säljer nätverkstid, d v s att konsumenten är uppkopplad längre, som kringtjänsterna WAP och musiknedladdning. Här är det viktigt att tillverkaren är lyhörd och utvecklar de produkter som driver operatörernas förtjänster, då det är möjligheten till dessa funktioner som är en av de viktiga faktorerna i operatörernas val av modell och märke. Minst lika viktigt är det dock när säljarna i butiken hjälper konsumenten att välja, då en viktig detalj är vilken telefon säljaren själv använder. SEMC svarar: *"Återförsäljarna har i slutändan extremt stor makt."* Vårt empiriska underlag visar således att det råder enighet om att den största makten ligger i butiken, då även svaren från fackhandlare och operatörsbutiker pekar på detta.

### **5.3. Service och lojalitet i återförsäljarens vardag**

Resterande del av empiriavsnittet kommer att visa återförsäljarens vardag i både återförsäljar- och tillverkarperspektiv. Hur arbetar aktörerna, och hur fungerar relationerna i detta nätverk?

---

<sup>147</sup> Behovsanalys utvecklas i avsnitt 5.3.1

Stor utrymme ägnas åt säljarnas arbetssätt och de faktorer som kan påverka interaktionen mellan dem och konsumenterna, samt vilka åtgärder som kan få betydelse för att stärka återförsäljarens lojalitet gentemot en tillverkare. Begreppet *field coordinator* är den beteckning som SEMC använder för sina fältsäljare, d v s de personer som reser runt mellan återförsäljarna och svarar för direkt kontakt och säljsupport i butikerna.

### 5.3.1. Säljarens arbetssätt i butiken

På frågan om hur säljaren arbetar i butiken och i vilken mån det förekommer styrning av konsumenten är det mest förekommande svaret att man gör en behovsanalys, med avsikt att få fram ett urval med två eller tre olika telefoner som svarar mot konsumentens önskemål. Dessa behov och önskemål omfattar telefonens design, funktioner och användningssätt. Designfrågor kan vara om telefonen skall vara vikbar, displayens storlek och ljusstyrka, knapparnas storlek, telefonens storlek och vikt, och på senare tid även färg. Funktioner är vad som finns utöver de grundläggande som att ringa och skicka meddelanden. Här kan nämnas kamera för bilder och film, mp3-spelare, e-post, Bluetooth<sup>®</sup> och WAP. Användningssättet kan innebära olika behov av standby- och samtalstid, användning privat eller i arbetet, vid bilkörning, i båten eller mycket ute i skog och mark – behov som ställer olika krav på batterikapacitet, täckningsområden, med eller utan 3G, samt känslighet mot fukt och stötar. Utifrån dessa önskemål skall säljaren bilda sig en uppfattning om och föreslå ett antal modeller som passar för konsumentens behov.

En butikschef i fackhandel menar att de ställer väldigt höga krav på sina säljare – de ska kunna både telefoner, tillbehör och alla olika abonnemangsformer som finns, både för privatpersoner och för företag. Alla nyanställda får en veckas säljutbildning på internat, och detta gör att deras säljare har stora möjligheter att påverkas. *”Vi kan få de svar vi vill beroende på vilka frågor som ställs och hur de ställs, men alla våra säljare måste använda behovsanalysen på rätt sätt.”*<sup>148</sup> Säljarna skall kartlägga den unika kundens behov och agera utifrån detta. Vilket märke som säljs, och vilken operatör som väljs, skall vara kundens val. Kunden kan vägledas av säljaren, men helt utifrån kundens egna preferenser. Detta ger nöjda och återkommande kunder, och det är butikerna med bäst kundservice som överlever. Makten att styra ligger i möjligheten att välja ut två eller tre av de modeller som tillsammans med rätt abonnemang passar för kundens behov enligt den genomförda behovsanalysen.

---

<sup>148</sup> Kategori 1, fackhandlare

Även operatörsbutikerna arbetar på detta sätt, och en butikschef menar att deras säljare alltid ska utgå från en behovsanalys. En duktig säljare kan sedan med frågor få ner antal lämpliga modeller från tio till två, och får där styra till märke och modell själv, men med kundens önskan enligt behovsanalysen som grund. Samma sak gäller vid tecknande av abonnemang.<sup>149</sup>

Svaren från elektronikvaruhusen varierar från *”behovsanalys som leder till två eller tre förslag från oss”* till *”vi vet nästan ingenting om telefonerna, och vi kan därför som regel inte rekommendera någon till kunden”*.<sup>150</sup>

Svaren från säljarna följer i stort det som sagts av butikscheferna, och visar tydligt att makten finns i butiken i samband med kundmötet. Här återges ett antal exempel:

- Om kunden enda önskan är en enkel telefon säljer jag gärna en Nokia. De har det enklaste menysystemet, lättast att förstå för en kund som inte är så insatt. En avancerad kund bör hellre köpa en Sony Ericsson – jag vet själv att den fungerar utan problem, och jag kan menyerna, så det är enkelt att visa.<sup>151</sup>
- Om det viktigaste är att telefonen är vikbar blir Samsung det jag föreslår som bästa alternativ, för de har klart bäst kvalitet på gångjärnen. Det är sådant man lär sig i samband med reparationer. Färre reparationer blir billigare både för oss och för kunden. Även displayen är bäst hos Samsung, särskilt om telefonen skall användas ute i starkt dagsljus.<sup>152</sup>
- I valet mellan en billig Nokia och en dyrare Sony Ericsson kan man ofta styra till den dyraste. Den kostar några hundralappar mer vid inköpet, men kopplad till ett bra abonnemang blir den i längden billigare för kunden, plus att det ger mig bonus.<sup>153</sup>
- Jag **kan** alltså styra kunden, jag **gör** det också till viss del, men aldrig till ett för kunden felaktigt val för att få försäljning av ett visst märke.<sup>154</sup>
- Jag måste utgå från behovsanalysen. Där kan jag styra en del genom hur jag ställer frågorna, men det viktigaste är att kunden blir nöjd. Det är goodwill både för mig och för butiken, och så kommer kunden tillbaka.<sup>155</sup>
- Hos oss är det som regel så att kunden sett telefonen i annons eller reklamblad, och kommer hit och säger att jag ska ha en sådan (vet märke och modell), och vi säljer då en sådan. Vi har inte speciellt många modeller. Däremot säljer vi mycket tillbehör till telefonerna, och ofta då till telefoner som kunder har köpt på andra ställen.<sup>156</sup>
- Givetvis är det enklare att sälja och prata för ett visst märke direkt efter en utbildning, för då är man ju ”mitt uppe i det”. Om jag vet mer om telefonen är det lättare att prata för den och sälja mer.<sup>157</sup>

---

<sup>149</sup> Kategori 2, operatörsägd detaljist

<sup>150</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus

<sup>151</sup> Kategori 2, operatörsägd detaljist

<sup>152</sup> Kategori 1, fackhandlare

<sup>153</sup> Kategori 2, operatörsägd detaljist

<sup>154</sup> Kategori 2, operatörsägd detaljist

<sup>155</sup> Kategori 1, fackhandlare

<sup>156</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus

<sup>157</sup> Kategori 1, fackhandlare

### 5.3.2. Bonus och säljtävlingar

Svaren utvisar att bonus- och provisionssystem finns i de flesta butiker, samt att säljtävlingar i olika former är frekvent förekommande. Endast i en av de undersökta butikerna blev svaret att säljarna inte har bonus, vare sig på telefon- eller abonnemangsförsäljning. Detta beslut är dock upp till den enskilda butikens ägare, varför det inom samma kedja förekommer butiker både med och utan bonus till säljaren.<sup>158</sup>

Fackhandlare uppger att bonus och provision finns men att det inte får styra försäljningen. Ett av elektronikvaruhusen medger att bonus och säljtävlingar påverkar försäljningen, men att det inte styr helt. *”Vi har inget intresse av att lura kunden – vi vill sticka ut genom god service och bra kundmöten, för det ger oss kunder som kommer tillbaka”*,<sup>159</sup> säger de. En fackhandlare som tidigare arbetat i ett elektronikvaruhus uppger dock att de då direkt styrde försäljningen genom att annonsera med lockpriser på telefoner som inte fanns i butiken, och därefter till konsumenten rekommenderade andra modeller som de hade bra avtal och bonus på. Butikschefen i det utpekade elektronikvaruhuset ville inte låta sig intervjuas, och ingen på butikskedjans marknadsavdelning ville heller svara på våra frågor.

Inom fackhandel och operatörsbutiker är säljtävlingar frekvent förekommande. Samsung och Nokia sponsrar ofta dessa tävlingar, medan Sony Ericsson gör det i begränsad omfattning. Tävlingarna är som regel individuella på säljarnivå, och vinsterna kan vara allt från handdukar till 42-tums plasma-TV. Inom fackhandeln uppges Vodafone vara den operatör som ordnar flest säljtävlingar – dessutom har operatörerna säljtävlingar inom sina egna butiker. I elektronikvaruhusen är det mer sparsamt med säljtävlingar, och ett av svaren var: *”Vi är nog för små, och inte tillräckligt bra på att sälja abonnemang, så vi är inte intressanta.”*<sup>160</sup>

Operatörsbutiker uppger att både bonus, provision och säljtävlingar är kopplade till de abonnemang som säljs. Tillverkarnas kampanjer för nya modeller gentemot konsumenten påverkar försäljningen. En sådan kampanj kan t ex innebära att konsumenten får minneskort och hörlurar på köpet vid köp av en ny musikmobil.

---

<sup>158</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus

<sup>159</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus

<sup>160</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus



### 5.3.3. Exponering av varor i butikerna

Butiksexponering av telefoner sker oftast med hjälp av plastattrapper från tillverkarna. En av operatörbutikerna och ett av elektronikvaruhusen använder sig dock av riktiga telefoner i sina montrar. Detta motiveras med att det är viktigt att konsumenten ska kunna se och känna på äkta vara. Denna form av exponering kräver dock en omfattande investering i larmsystem. Flera aktörer uttrycker önskan om att kunna använda riktiga telefoner i displayställena, både laddade och utrustade med SIM-kort så att konsumenten kan testa ordentligt, men stöldrisken är för stor och larmen anses inte tillförlitliga. De hetaste modellerna finns oftast lätt tillgängliga för demonstration under säljarens uppsikt, medan det för övriga modeller är nödvändigt att öppna förpackningar för demonstration.

De butiker som önskar riktiga telefoner i displayen får själva bära denna kostnad. Ett flertal respondenter har svarat att riktiga testexemplar skulle öka försäljningen, samt att det borde vara tillverkaren som tillhandahåller dessa. En aktör svarar i motsats att de ser det som naturligt att själva tillhandahålla skyltextemplar av telefonerna då de gör på samma sätt med produkter ur deras övriga varugrupper. Att öppna många kartonger för att demonstrera upplevs av några säljare som både jobbigt och tidsödande jämfört med att kunna visa riktiga telefoner i displayställena. Men även motsatt åsikt förekommer hos en fackhandlare – att skylta med riktiga telefoner skulle innebära mycket extra arbete med att alltid hålla dessa laddade. ”Konsumenten uppskattar mer att få titta och uppleva en äkta telefon, och upplever det som en extra service när säljaren öppnar en förpackning.”<sup>161</sup> Stor enighet råder om att de hetaste telefonerna skulle kunna tillhandahållas av tillverkaren för demonstration genom att säljaren alltid bär dessa modeller i band runt halsen. Det blir enklare att visa och prata för varan, och det är också så att ”kunderna kollar in vad säljaren själv använder, för det måste ju vara bra”.<sup>162</sup> Enligt uppgift från två av respondenterna finns sådana demonstrationsexemplar för enstaka modeller från Nokia och Samsung, men inte från Sony Ericsson.<sup>163</sup>

SEMC är medvetna om att det är en nyckelfaktor att tillhandahålla demonstrationsexemplar som säljarna kan ha runt halsen då det är viktigt att konsumenten ser vilken telefon säljaren själv använder. Det finns dock inte ekonomiska möjligheter att realisera detta, vilket SEMC

---

<sup>161</sup> Kategori 1, fackhandlare

<sup>162</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus

<sup>163</sup> Kategori 2 och 3, operatörsägd detaljist och elektronikvaruhus

upplever som en nackdel med hänvisning till att konkurrenten Nokia i stor utsträckning använder detta tillvägagångssätt.

#### **5.3.4. Besök av field coordinators**

Både fackhandlare och operatörsbutiker får regelbundet besök av representanter från tillverkarna, främst från de tre stora. Operatören 3 uppger också att representant från LG ofta besöker butiken. Dessa representanter presenterar vad som är på gång, demonstrerar nya modeller och hjälper till att exponera varorna på ett bra sätt i butikerna. De kan också medverka vid och sponsra eventuella events som butiken vill anordna. Det är alltid samma person som kommer vid dessa besök, och de är dessutom alltid tillgängliga per telefon för akuta frågor. Både fackhandlare och operatörsbutiker menar att kontakten med dessa representanter fungerar mycket bra.

Elektronikvaruhuset ger olika svar på denna fråga. Ett av dem har aldrig sett några representanter, ett annat säger sig ha bra kontakt och får frekventa besök. Det tredje varuhuset svarar: *”Nej, av besökande säljare har vi inte mycket stöd, vi är nog inte intressanta. Vi hade en representant från Nokia här för en månad sedan, men jag minns inte när det senast var någon här från Sony Ericsson. Jag kan direkt ur minnet ge dig namnen på våra kontakt-personer för alla produktgrupper förutom mobiltelefoner.”*<sup>164</sup>

Enligt SEMC tillhandahålls dessa field coordinators av en konsultfirma, och deras huvudsakliga arbetsuppgifter är just att hjälpa till att skapa en tilltalande butiksexponering och stödja återförsäljare i tekniska frågor. De har en viss budget där de ensamma svarar för beslut i frågor som kan stödja återförsäljare, t ex närvaro vid och sponsring av lokala arrangemang.

#### **5.3.5. Utbildningar och konferenser**

Här ser vi likartade svar från samtliga butikstyper. Den enklaste och vanligast förekommande utbildningen är när field coordinators med jämna mellanrum i butiken, ofta vid ett frukostmöte, visar och demonstrerar nya modeller. Det förekommer också att leverantörernas representanter visar nyheter på centrala månadsmöten för butikschef, och cheferna får sedan föra detta vidare till sina säljare. Tillverkare och operatörer bjuder också in till utbildningar med jämna mellanrum, mest operatörerna. Bland tillverkare uppges Nokia vara de som utbildar oftast,

---

<sup>164</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus

men Sony Ericsson verkar vara på gång att öka. Dessa utbildningar kan givetvis påverka säljare, främst under tiden närmast efter utbildningen. ”*Ju mer uppdaterad man är på en modell, desto lättare är det att prata för den och sälja den.*”<sup>165</sup> SEMC:s nyligen genomförda aktivitet med föredrag och möjlighet att testa nyheter omnämns av flera respondenter som mycket uppskattad.

Vårt insamlade material visar också att butikskedjorna genomför egna utbildningar i självkännedom, försäljningsteknik och behovsanalyser. Dessa sker i varierande omfattning, och utmynnar bl a i det tidigare redovisade tillvägagångssättet i samband med kundmötet, då konsumentens behov sätts i centrum men på ett sådant sätt att säljaren har möjlighet att delvis styra i valet mellan de modeller som föreslås som alternativ. Respondenterna hos SEMC svarar att utbildning och kompetens hos butikssäljaren är viktigt, och drar en parallell med hur viktigt det är för en champagnetillverkare att utbilda servitörer på rätt sätt. Att utbilda säljarna, att ha deras öra före köpet, är den stora möjligheten att tjäna pengar. Detta är, enligt SEMC, mer intressant än verktyg för eftermarknaden, men givetvis måste det finnas stöd även där i en fungerande process.

### **5.3.6. Support- och serviceverktyg**

Sony Ericsson och Nokia har en kundsupport och en återförsäljarsupport, medan Samsung har samma support för återförsäljare och konsumenter. Alla tre uppges vara lätta att nå. Vid reklamationer används en särskild kanal. Mycket support hämtas också från tillverkarnas hemsidor, men där saknar många respondenter en speciell återförsäljar-login med tillgång till specifik information som inte kommuniceras till konsumenter.

Flera tillverkare erbjuder återförsäljarna uppdateringsstationer, där butiken direkt på ett enkelt sätt kan uppdatera krånglande telefoner med den senaste mjukvaran medan kunden väntar. Två fackhandlare uppges att SEMC:s station, Update Service Pro, inte finns längre, men att den köpts loss av en del butiker. En ny version demonstrerades nyligen på en utbildning som anordnades i Lund, och enligt en av operatörsbutikerna är tanken att denna station skall erbjudas till samtliga intresserade butiker. Kostnaden för detta har hittills belastat den enskilda butiken, ett förfarande som enligt flera respondenter blir för dyrt. Butiker som inte har dessa uppdateringsstationer kan ofta uppdatera via sina egna datorer, vilket får vägas dels mot kostnaden för stationen, och dels mot det man vinner på minskade hanteringskostnader i

---

<sup>165</sup> Kategori 1, fackhandlare

samband med reparationer. Att kunna uppdatera medan kunden väntar upplevs dock av de flesta som en tydlig förbättring av servicegraden. En butik uppger att en uppdateringsstation inte skulle underlätta – ”*det är meningen att kunderna själva ska kunna göra uppdateringarna, men vår kundkrets skulle till stor del behöva vår hjälp att fixa det.*”<sup>166</sup>

En försvårande omständighet är att dagens mobiltelefoner är så tekniskt avancerade att det krävs särskilt utbildad personal och specialverktyg för att öppna telefonerna och göra ingrepp i dem. Endast enklare mjukvaruuppdateringar får idag göras i butik, men dessa uppdateringar kan konsumenterna ofta göra själva hemifrån via tillverkarnas hemsidor med hjälp av de datakablar som medföljer dagens avancerade modeller. SEMC uppger också att en ny Internetbaserad tjänst gentemot konsument, *Update Service*, är på väg att starta upp.

Elektronikvaruhuset svarar att de finner en del grundläggande support på tillverkarnas hemsidor, men att de som regel hänvisar konsumenten att själv kontakta tillverkarens eller operatörens support, för där får de kontakt med folk som kan ge dem de rätta svaren och hjälpa dem. Insändande av telefoner för reparation hanteras i butiken, men övrigt, t ex reklamationer, hanteras genom egen servicechef på kedjans huvudkontor.

En av fackhandlarna använder kedjans eget Intranät för nästan all support, och anser att det ger mycket mer och mycket bättre information än tillverkarnas supportsidor, medan en annan svarar att tillverkarnas sidor är bäst, och det egna Intranätet innehåller mest servicerutiner och administration. En av operatörsbutikskedjorna har också ett internt forum för kommunikation, och för problem som inte kan lösas den vägen kontaktas tillverkare och leverantörer centralt.

### **5.3.7. Serviceverkstäder och reparation**

Vid reparation av mobiltelefoner ser vi ett tydligt mönster att fackhandlare och operatörsbutiker anlitar Anovo Nordic och deras serviceverkstäder i Malmö och Kristinehamn. Den nyligen öppnade enheten i Malmö har karaktären av en snabbverkstad, med dagliga hämtningar hos butikerna och en servicetid på 4-5 arbetsdagar inklusive transporten. Vid svårare fel sänder de telefonerna vidare till verkstaden i Kristinehamn, och den totala servicetiden blir cirka 10 arbetsdagar. Samtliga respondenter anser att detta samarbete fungerar väldigt bra. En av fackhandlarna har ett avtal om ett enhetspris på 799 kr för alla reparationer oavsett fel, dock

---

<sup>166</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus

med undantag för fuktskador. Detta gör att de direkt kan ge konsumenten besked om kostnaden, vilket upplevs som bra service. Två av fackhandlarna uppger också att de tidigare utförde reparationer av Sony Ericsson- och Nokiatelefoner direkt i butikerna, men att tillverkarna numera begär att telefonerna hanteras på verkstäder med speciellt utbildade tekniker och specialverktyg i samtliga fall då det rör sig om andra åtgärder än uppdatering av mjukvara.

Respondenterna bland elektronikvaruhusen uppger sig anlita verkstaden CR-service i Åkarp. Även detta samarbete fungerar bra, och reparationerna tar cirka två veckor. Ett av elektronikvaruhusen försöker dock alltid först att reparera telefonerna på sin egen centrala verkstad.

I den mån lånetelefoner tillhandahålls görs det genom den enskilda butikens försorg, och då endast till konsumenter som tidigare inhandlat telefonen där. En av fackhandlarna ombesörjer dock reparationshanteringen även då telefonen inköpts hos annan aktör, medan övriga föredrar att hänvisa konsumenten till inköpsstället för att därigenom bli undvika efterföljande diskussioner vid exempelvis fuktskador.

### **5.3.8. Reklamationshantering**

Två operatörsbutiker svarar att de vid reklamationer börjar med att ringa till tillverkarens kundtjänst för att lämna uppgift om ärende, serienummer och orsak till reklamationen. Därefter får återförsäljaren en blankett att fylla i och skicka in tillsammans med garanti och tidigare serviceordrar. Det tar sedan som regel 2-5 dagar att få ett svar med tillverkarens bedömning. Vare sig bedömningen är positiv eller negativ är det återförsäljaren som svarar för kontakten med konsumenten, och här önskar de ibland bättre kommunikation och lite större förståelse från tillverkarna, där de tre stora agerar på ungefär samma sätt. Den tredje tillfrågade operatörskedjan svarar att alla reklamationer där fabriksgarantin gäller sköts helt av verkstaden, även kontakterna gentemot tillverkaren. Butiken blir inte inblandad. Då garantin inte gäller är det butikens uppgift att kontakta konsumenten, och i de flesta fall kan då tydligt visas att skadan härrör från fukt eller att telefonen tappats i marken, vilket innebär att den fortsatta hanteringen helt och hållet blir konsumentens ansvar.

Fackhandlare anser att reklamationshanteringen sköts bra av tillverkarna, men handläggningstiden kan ibland bli längre än vad som är acceptabelt. Ur materialet uppfattar vi att två veckor upplevs som lång handläggningstid medan kort tid är mindre än en vecka. I en del fall vill tillverkarna ha in telefonen för undersökning, medan det i andra fall räcker med att skicka in

papper. Svaren från elektronikvaruhusen visar att deras reklamationer hanteras centralt, antingen av kedjans kundtjänst eller av servicechefer på huvudkontoren.

### 5.3.9. Gott stöd från tillverkaren

Innan vi berörde detaljer inom stöd och support ställdes frågan: *”Vad anser du är gott stöd från en tillverkare?”* Avsikten var att spontant identifiera frekvent förekommande problemområden, och det vanligaste var hanteringen av reklimationsärenden. En fackhandlare svarar: *”Gott stöd är att de snabbt löser de svåra problemen. Vid tredje gången med samma fel på samma telefon skall den kunna reklameras utan krångel.”*<sup>167</sup> En allmän uppfattning är att pappers-exercisen kunde förenklas. Hela reklimationshanteringen upplevs av en erfaren butikschef som en grå zon, och mycket tid går åt till administration, papper och underlag.

Ett elektronikvaruhus svarar: *”Vi vill ha **en** kontaktperson för ärenden där kunden är missnöjd. Detta område är en ganska grå dimma idag, och de tre stora är ganska lika”*. Om vi inte finner en lösning får vi som butik ta kostnaden om vi vill hjälpa kunden, och det är vår goodwill det handlar om. Här är mobilbranschen dålig jämfört med våra övriga produkter.<sup>168</sup>

Både fackhandlare och operatörsbutiker svarar att gott stöd är ett supportnummer där vi lätt kommer i kontakt med tillverkaren. En specifik kontaktperson direkt på huvudkontoret efterfrågas för att få en tydlig kontaktväg.<sup>169</sup> Det är också god service att inte släppa en telefon på marknaden förrän den är helt felfri. Vissa tillverkare är duktiga på detta, några är sämre.<sup>170</sup>

### 5.3.10. Saknat stöd från tillverkaren

På frågan om vad som saknas eller vad tillverkaren gör för fel visar ett av elektronikvaruhusen tydligt sitt missnöje genom att svara: *”Vi vill ha flera besök och mera omsorg, vi får **ingen** uppmärksamhet idag. Inget bolag sticker ut här, och ingen ger oss någon utbildning. Genom att utbilda oss vid stora nyheter kunde de påverka oss positivt, det görs för alla våra andra varugrupper. Men jag ser inget intresse från mobiltelefonbranschen.”*<sup>171</sup>

---

<sup>167</sup> Kategori 1, fackhandlare

<sup>168</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus

<sup>169</sup> Kategori 2, operatörsägd detaljist

<sup>170</sup> Kategori 2, operatörsägd detaljist

<sup>171</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus

En av fackhandlarna efterfrågar förbättrade hemsidor. Att hitta rätt nummer till rätt kontaktperson vållar ibland problem, och vid mjukvarufrågor upplevs det som svårt att hitta rätt versionsnummer. En operatörsbutik efterfrågar också en speciell återförsäljar-login för support via tillverkarnas hemsidor.

Vid reparationer är det butikerna som tillhandahåller lånetelefoner till konsumenterna, och då ofta en enkel och billig modell. Detta upplevs negativt av de konsumenter som är ägare till avancerade telefoner, i synnerhet om servicetiden blir lång. Några av respondenterna efterfrågar här mer avancerade lånetelefoner tillhandhållna av tillverkarna.

### **5.3.11. Hur kan ökad lojalitet skapas i butiken?**

*”Vad skulle en mobiltelefon-tillverkare kunna göra för att öka din respektive butikens lojalitet i syfte att påverka konsumenten till köp av just detta märke?”* Denna fråga ställde vi i slutet av intervjuerna för att få en summering av det som tidigare tagits upp, och för att se om det fanns någon upplevd prioritetsgrad bland svaren.

Fackhandlare svarar att både tillverkare och operatörer har ganska liten möjlighet att påverka folket i butiken, men de kan påverka centrala direktiv. Ingen tillverkare är egentligen bättre än en annan, det kommer och går. De kunde spela mer med öppna kort så att återförsäljarna slipper läsa om nyheter på Internet för att därefter få dementier från tillverkarna, och något senare trots allt finna den specifika produkten i sortimentet. Fackhandlare vill också slippa den krångliga reklamationshanteringen efter flera gånger med dokumenterade reparationer på samma telefon. Då ska den bytas ut, utan krångel vare sig för konsumenten eller för butiken.

Operatörsbutikerna har svårt att ge specifika förslag, till stor del beroende på att de redan styrs genom centrala avtal mellan tillverkaren och operatören om vilka telefoner som kopplas till olika abonnemang. Men just i säljsituationen kan en säljtävling göra att det fokuseras mer på ett visst märke, så att det märket får en given plats bland de telefoner säljaren presenterar som konsumenten bästa alternativ utifrån behovsanalysen. Det är ju *”trots allt så att 95 procent av alla säljare drivs av pengar och materiella ting”*.<sup>172</sup>

---

<sup>172</sup> Kategori 2, operatörsägd detaljist

Ett av elektronikvaruhusen efterfrågar också säljtävlingar. *”Det påverkar definitivt, men vi har inga.”* De säger vidare: *”Vi vill också i minsta möjliga mån få in kunder med reklamationer i butiken; allt sådant borde skötas direkt mellan kund och tillverkarens kundtjänst.”*<sup>173</sup> Här jämförs med Hewlett-Packard som hämtar defekta skrivare direkt hos kunden, och ett förslag från en butik är att mobiltelefonkunder efter samtal med kundtjänst får en blankett och ett kuvert för att skicka telefonen till tillverkaren. Samtidigt finns en kluvenhet i svaret då alternativet är *”att ha kunden här och med bra service hantera problemet, för det blir en nöjd kund som kommer tillbaka”*.<sup>174</sup>

Som beskrivits tidigare i avsnittet om **exponering i butikerna** så råder stor enighet om att de hetaste telefonerna skall tillhandahållas av tillverkaren för demonstration genom att säljaren alltid bär dessa i ett band runt halsen. Om **en** tillverkare sticker ut genom att konsekvent göra detta kan det leda till ökad uppskattning hos säljarkåren, samtidigt som det blir enklare att visa och prata för varan. Om flera tillverkare följer efter kan effekterna dock bli mindre, men vi kan inte helt bortse från det faktum att *”kunderna kollar in vad säljaren själv använder, för det måste ju vara bra”*<sup>175</sup> – det som hänger runt halsen på säljarna får en väldigt bra exponering.

## 5.4. Sammanfattning

Den empiriska undersökning, som bygger på 22 intervjuer, har givit oss ett rikt material ur vilket vi kan utkristallisera ett antal punkter som är av särskild betydelse för att skapa ökad lojalitet från återförsäljare gentemot olika produkttillverkare.

- Riktiga telefoner i butiksmontrar
- Enklare reklamationshantering
- Säljtävlingar
- Besök och omsorg
- Demonstrationstelefoner att ha i band om halsen, och att använda och testa själva

Den enda direkta kontakten mellan butiker och tillverkare äger rum i samband med eventuella utbildningar och vid besök av field coordinators. För övrigt sker en stor del av kontakterna via kundtjänst och hemsidor, varför det är viktigt att dessa funktioner är uppdaterade, användarvänliga och lätta att få kontakt med. Detta omfattar också hantering av reklamationer, ett område som är känsligt avseende kundnöjdhet och förtroende. Här identifierar vi utrymme för förbättringar bland annat genom minskad handläggningstid och specifika kontaktpersoner.

---

<sup>173</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus

<sup>174</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus

<sup>175</sup> Kategori 3, elektronikvaruhus



Sortiment och säljfokusering styrs av centrala direktiv, men säljarens agerande vid kundmötet kan påverkas genom provision och säljtävlingar. Behovsanalys är ett centralt begrepp vid kundmötet, och det är essentiellt för en tillverkare att stärka sin position så att det egna varumärket alltid finns representerat i det utbud som säljaren presenterar för konsumenten efter genomförd behovsanalys.

Säljstöd som heta demonstrationsexemplar ökar motivationen och gör varan mer tillgänglig, och ökad möjlighet till detaljerad information på tillverkarnas hemsidor via återförsäljar-login efterfrågas också. Hjälp-tjänster i form av stationer för uppdatering av mjukvara minskar hanteringen och administration i samband med reparationer, men uppdateringar kan även hanteras i hemmet av konsumenten, eller via butikens egna datorer, ett faktum som kan minska legitimiteten för kostnaden att tillhandahålla en särskild uppdateringsstation i butiken.

## 6. ANALYS

### 6.1. Marknadskanalen och verklighetens nätverk

Mobiltelefonens väg går från tillverkare, via grossist och ett antal underleverantörer till återförsäljaren. Tillverkaren är beroende av både grossist och återförsäljare för att nå ut med sina produkter, och återförsäljaren är beroende av både tillverkare och grossist för att få tag på produkter att saluföra till slutkonsument. Vi ser tydligt att ett ömsesidigt beroende existerar, och att ingen aktör kan klara sig utan den andre. Rosenbloom definierar marknadskanalen som *"En extern organisation som av ledningen används som ett styrmedel i syfte att uppnå sina distributionsmål"*.<sup>176</sup> Detta innebär att det är en funktion som utförs av organisationen och att organisationens ledning inte har fullständig kontroll över denna. Med utgångspunkt i vårt studerade empiriska material kan vi se det hela i praktiken. Då det är butikskedjornas centrala enheter som genom sina inköps- och marknadsavdelningar styr vilka telefonmodeller som skall säljas har inte tillverkaren fullständig kontroll, och den enskilda butiken har ingen kontakt med tillverkaren vid inköp. Tillverkaren för en dialog med butikskedjornas huvudkontor, men kan inte bestämma hur mycket av varje telefonmodell som ska köpas in av butikskedjorna. Denna dialog anser vi kan betecknas för det som Pelton et al vill benämna processer där värde uppstår.<sup>177</sup>

Det är ett värde för tillverkaren att butikskedjorna vill köpa in just deras produkter, och ett värde för butikskedjorna att få tillgång till produkten. Dialogen ser vi som en möjlighet för tillverkaren att kunna arbeta hårdare för att skapa en god relation till butikskedjornas huvudkontor. Vid ett positivt uppfattande av tillverkaren kan detta föras nedåt i återförsäljarleden, med centrala beslut om vilken tillverkares telefoner och modeller som skall säljas och exponeras mest. Här finns en tydlig möjlighet att påverka mer, och för tillverkaren att arbeta hårdare med god service i syfte att höja kundlojaliteten.

Vi ser att det finns två nivåer där produkttillverkaren kan arbeta med att skapa lojalitet genom god service.<sup>178</sup> Det sker dels genom relationerna med butikskedjornas centrala enheter, och dels med de tjänster och den kontakt de har med varje enskild butik. Inköpen styrs centralt, och detta måste tas stor hänsyn till. Servicen till de enskilda butikerna måste också vara av hög kvalitet, då det är däri den direkta servicen påverkas mest.

---

<sup>176</sup> Rosenbloom, 2004:7ff

<sup>177</sup> Pelton et al., 2002:5f

<sup>178</sup> Se empiriavsnitt 5.2.2, 5.2.5 och 5.3.1

En av marknadskanalens funktioner, utöver att distribuera produkter, är att leverera servicekvalitet. Detta anser vi är en mycket väsentlig del av marknadskanalens roll, då service i dagens konkurrens måste anses som en viktig del i att skapa konkurrensfördelar. Enligt teorin menas att många tillverkande företag ser marknadskanalen som en del av företagets marknadsförings- och positioneringsstrategi, och därför fokuserar för mycket på den fysiska produkten. Utifrån empirin kan vi urskilja delade meningar. Tillverkarna arbetar hårt för att skapa service och supporttjänster till sina återförsäljare, då de insett att detta är extremt viktigt i en teknisk bransch, samtidigt som det finns skillnader i hur mycket service som erbjuds.<sup>179</sup>

### **6.1.1. Styrka och makt**

Att analysera var den egentliga styrkan och makten finns i nätverket är väsentligt för att förstå hur och var man ska sätta in rätt stöd och service, och var man har möjlighet att stärka sin egen position. Vår teoretiska kartläggning visar att nätverket inte odelat kan ses som ett ekonomiskt system påverkat enbart av ekonomiska faktorer, utan fungerar som ett socialt system där både individer och företag interagerar.<sup>180</sup> I detta system är makt en viktig påverkande faktor. I mobiltelefonbranschen är nätverket extra komplext, och beroendeförhållanden mellan tillverkarens produkt, operatörens abonnemang och återförsäljarens möjlighet att påverka konsument gör maktfrågan ytterst intressant att utreda.

Inom teorin råder delade meningar om vem som innehar den egentliga makten i marknadskanalen. Stora tillverkare anses vara starka då de har en stark position och stora resurser. Samtidigt kan tillverkarens styrka ses som begränsad då de har god kunskap om sina egna produkter, medan information om hur slutanvändaren upplever telefonen inte fullt ut fångas upp.<sup>181</sup> Här kan kommunikationen mellan återförsäljare och tillverkare förbättras, genom att tillverkaren bättre tillvaratar den stora kunskap som återförsäljaren förfogar över angående de problem konsumenten upplever. Återförsäljarna är de som har makten att bestämma vilka produkter som ska saluföras, och de har dessutom möjligheten att påverka konsumenten i butiken. De aktörer som finns i mitten av marknadskanalen har fördelar av att inneha kunskap om både tillverkare och konsument. Detta ser vi tydligt då det är vanligt förekommande att konsumenten vid problem vänder sig till butiken och återförsäljaren istället för att ringa direkt till tillverkarnas kundtjänster.

---

<sup>179</sup> Se bl a empiriavsnitt 5.3.3

<sup>180</sup> Se teoriavsnitt 3.1.3

<sup>181</sup> Stern & El-Ansary, 1992:421

En del tillverkare har en stark position i nätverket då de på den svenska marknaden förfogar över ett starkt varumärke, som av återförsäljarna uppfattas stå för god kvalitet. Att satsa på lojalitet genom service är dock nödvändigt, framförallt på de marknader där tillverkarna inte är lika starka som i Sverige.

### **6.1.2. Tillverkarens styrka**

Tillverkarens styrka ligger i hur de kan förhandla med grossisterna om inköpspriser, samt hur de kan påverka butikskedjornas centrala beslut. De har resurser att utveckla avancerade produkter som kan få stor efterfrågan hos konsumenten, och därmed få styrka som bästa och mest eftertraktade varumärke. Tillverkaren styr vem som skall bära kostnader vid reklamationer och kostnader för andra tjänster, ett förhållande som dock kan komma i direkt konflikt med att de även måste ha en god relation till återförsäljaren.

Tillverkaren måste utveckla de telefoner som konsumenterna och operatörerna efterfrågar. Konsumenterna vill i allt större utsträckning ha avancerade telefoner med både kamera, trådlöst Internet och mp3-spelare. Operatörerna efterfrågar telefoner som lockar konsumenten att använda funktioner som genererar nätverkstid via uppkoppling till operatörernas portaler på Internet eller till andra Internettjänster.

### **6.1.3. Operatörernas styrka**

Operatören kan styra försäljningen genom att koppla populära modeller till vissa abonnemang, och däri ligger operatörernas styrka. Genom inköp av stora volymer kan de också i viss mån styra tillgången i butikerna. Operatörerna påverkar marknaden genom sina priser på abonnemang och vilka telefoner de har valt att koppla till dessa. Vi har hos återförsäljarna sett återkommande önskemål om förenklade abonnemang. Detta skulle innebära en förstärkning av operatörens styrka då det idag är svårt för återförsäljaren att särskilja de olika abonnemangsformerna, och det snarare kan vara en slump vilka abonnemang som väljs, och i förlängningen vilka telefoner som säljs genom att vara kopplade till just dessa abonnemang. Även om det är ovanligt så har operatören vid vissa tillfällen möjlighet att få ensamrätt till vissa telefonmärken eller modeller. Det är i försäljningen av abonnemang som den stora förtjänsten finns, och många återförsäljare tycker att det är krångligt med alla olika abonnemangsformer. De önskar därför mer utbildning, och här ser vi en möjlighet för tillverkaren att stärka sin position genom att förbättra återförsäljarens kunskaper, kanske genom samarbete med utvald operatör. Operatörernas roll i denna bransch är betydande, då det är de som tillhandahåller den tjänst och den service som krävs för att varan skall kunna brukas på ett ändamålsenligt och värdeskapande sätt.

#### **6.1.4. Grossistens styrka**

Både tillverkare och butikskedjor har kontakt med grossisten, men grossisten handhar enbart det rent praktiska med distribution av telefoner från tillverkare till butikskedjorna, och innehar inte en betydande beslutsroll. Den kontakt tillverkare och butiker har med grossisten sker allt oftare elektroniskt.

#### **6.1.5. Återförsäljarens styrka**

Tillvägagångssättet i samband med kundmötet, då konsumentens behov sätts i centrum, sker på ett sådant sätt att säljaren har en tydlig möjlighet att påverka i valet mellan de modeller som föreslås som alternativ. Vid behovsanalysen kan säljaren styra, dels genom sitt sätt att ställa frågorna och vilka frågor som ställs, och dels genom att själv välja vilka två eller tre telefoner av likvärdiga modeller som skall föreslås konsumenten utifrån den gjorda analysen. Det här är ett av de tillfällen då tillverkaren måste se till att alltid vara representerat i säljarens medvetande. Men presenterade modeller är också till stor del beroende på säljarens personliga smak och övertygelse. Om säljaren tycker illa om ett märke finns det vägar att undvika att sälja det. Flertalet återförsäljare säger sig till stor del styras av konsumenten genom att i dennes intresse alltid göra en behovsanalys, men säljaren kan om så önskas välja bort ett varumärke till förmån för andra märken med likvärdiga modeller, för att därefter låta konsumenten välja bland dessa.

Återförsäljarna är eniga om att det är de som har den verkliga makten, och SEMC anser att detta stämmer<sup>182</sup>. Vi instämmer också i detta, då det är återförsäljarna som både fyller hyllor och har den direkta kontakten med konsumenten, och det är i denna kontakt den stora styrkan ligger. Återförsäljaren strävar efter att ha ett varierat utbud, och majoriteten av återförsäljarna är eniga om att det är konsumenten som bestämmer, men att detta styrs genom säljarens inverkan. Återförsäljarnas bild är att de kan styra mer om de vill, men att de inte gör det för att de vill ha nöjda konsumenter. Här måste produkttillverkaren med stor kraft tillföra de resurser och insatser som krävs för att positionera sig hos den enskilde säljaren. Det är här möjligheten finns att få förtroendet att alltid vara representerad i det urval som säljaren presenterar för konsumenten. Det är i relationen mellan återförsäljaren och tillverkaren vi anser att arbetet med att stärka lojaliteten bör fokuseras, med ömsesidigt utnyttjande av kunskap, service och hjälptjänster.

---

<sup>182</sup> Se empiriavsnitt 5.2.5

### 6.1.6. Samarbete i nätverket

Även om styrka och makt har en viktig roll är betydelsen av samarbete stor i nätverket. Den industriella nätverksteorin utgår från byggstenarna aktiviteter, aktörer och resurser, och beroendet mellan dessa är stort. Kontrollen i nätverket hänger samman med ökning av den direkta eller indirekta kontrollen av resurserna i nätverket. Aktörerna i nätverket är målorienterade, och målen uppnås genom att äga kontrollen.<sup>183</sup> I nätverket samverkar telefontillverkarna med både butikskedjor och operatörer genom att finansiera en stor del av marknadsföringen. SEMC finansierar t ex all marknadsföring från Vodafone där det ingår en telefon av märket Sony Ericsson. Detta samarbete skapar ett beroendeförhållande aktörerna emellan. Samtidigt visar det hur aktörerna var och en på sitt sätt har kontroll över resurserna. Operatören får reklamen betald och blir lättare köpt av konsument då operatörens abonnemang kopplas samman med ett attraktivt varumärke. Tillverkaren får betala, men ett attraktivt abonnemang och en operatör som delvis tar kostnaden för telefonen gör det lättare att sälja telefonen till konsument. På detta sätt samverkar aktörerna i nätverket genom kontroll av resurser samtidigt som båda aktörernas mål uppfylls – både telefon och abonnemang blir sålda. Operatörerna kan välja att inte ha med ett visst märke i sina paket till återförsäljarna, vilka i sin tur kan välja att satsa all kraft på den operatör de anser vara bäst. Tillverkaren vill vara representerad hos så många återförsäljare som möjligt, och använder här finansieringen som verktyg i marknadskanalen. Det är betydande att sträva efter en balanserad styrkerelation och inte enbart utnyttja sin egen ställning, då detta i längden kommer att påverka samarbetet negativt.<sup>184</sup> Makten hänger samman med det beroendeförhållande de olika aktörerna har till varandra.<sup>185</sup> Vår studie har inte utkristalliserat någon utpräglad ”channel manager”<sup>186</sup> då aktörerna är starkt och ömsesidigt beroende av varandra. Återförsäljarna framträder dock enligt vår mening som de största maktinnehavarna.

Sammanfattningsvis kan vi se att återförsäljaren har den största makten i nätverket, men de använder den bara delvis. Både tillverkare och operatörer skulle kunna arbeta hårdare för att förbättra sina positioner. Det viktigaste är att se att det i nätverket råder ett omfattande ömsesidigt beroende där aktörerna tjänar på att samarbeta. Transaktionskostnader för alla parter spelar, som vi beskrivit i teorikapitlet, givetvis in och gör det ömsesidiga beroendet ännu starkare.<sup>187</sup>

---

<sup>183</sup> Ford et al., 2003:10ff, Håkansson, 1982:278ff

<sup>184</sup> Stern, 1969:108

<sup>185</sup> Pelton et al., 2002:267

<sup>186</sup> Se teoriavsnitt 3.1.4

<sup>187</sup> Se teoriavsnitt 3.1.2

## 6.2. Verklighetens service management

Här ser vi betydelsen av att i marknadskanalen leverera god service och stöd till sina återförsäljare. Empirin visar att det finns brister hos tillverkaren ur återförsäljarens perspektiv<sup>188</sup>, och vad som kan göras för att uppnå servicekvalitet och gott samarbete mellan aktörerna, allt för att skapa lojalitet i nätverket.

### 6.2.1. Servicemötet i servicelandskapet

Den fysiska miljön i butiken, även kallat servicelandskapet eller upplevelserummet, är där tjänsten produceras, konsumeras och levereras. Den fysiska miljön är, enligt teorin, en viktig faktor för hur säljaren påverkas.<sup>189</sup> Servicelandskapet påverkar konsumenten, men vad som är viktigast i vår studie även mötet med säljaren. Servicelandskapet är säljarens arbetsplats, och utformningen ger det stöd som hjälper honom i hans dagliga arbete påverkar hans beteende gentemot tillverkarna och deras representanter. Ur empirin framgår tydligt att återförsäljarna önskar riktiga telefoner istället för plastattrapper<sup>190</sup>, då de tror det skulle öka försäljningen, men återigen är det en kostnadsfråga för både butik och tillverkare. Riktiga telefoner skulle skapa ett mer ”äkta” servicelandskap, samtidigt som återförsäljarna visar att detta inte är det viktigaste då det skulle innebära merarbete. Det som mycket tydligt efterfrågas är gratistelefoner för säljarna att bära kring halsen. Ett bättre stöd från tillverkarna skulle här underlätta säljarnas arbete i servicelandskapet.

Tillverkarnas representanter upplevs på olika sätt beroende på typ av återförsäljare.<sup>191</sup> Fackhandlare och operatörbutiker är mycket nöjda med dessa, och att det alltid är samma personer som återkommer. Dessa representanter hjälper återförsäljaren att skapa ett attraktivt upplevelserum. Hos elektronikvaruhuset saknas däremot till stor del detta stöd. Vi ser att det är de återförsäljare som enbart säljer telefoner som får det bästa stödet, men vi anser det vara en viktig faktor att erbjuda gott stöd till samtliga återförsäljare.

Att säljarna är utbildade är avgörande för alla aktörer i nätverket, för återförsäljaren såväl som för tillverkaren och konsumenten. Det är tillverkarnas representanter som utbildar mest, men också utbildning på plats hos tillverkarna förekommer. Här ser vi hur tillverkarna skiljer sig åt. Tillverkarnas egna utbildningar uppskattas, och vi tror att det kan uppfattas som ett roligt

---

<sup>188</sup> Se bl a empiriavsnitt 5.3.10

<sup>189</sup> Se teoriavsnitt 3.3.6

<sup>190</sup> Se empiriavsnitt 5.3.3

<sup>191</sup> Se empiriavsnitt 5.3.4

event för säljarna att komma ut och lära sig något nytt.<sup>192</sup> Här skulle mer kraft kunna läggas in från tillverkarnas sida för att skapa god utbildning, och även låta tillverkaren visa sig från en positiv sida utan att det medför alltför stora kostnader.

### **6.2.2. Hjälpjänster som underlättar användandet av kärntjänsten**

Under rubriken hjälpjänster tar vi upp det befintliga stödet till återförsäljarna, och ser att det finns ett glapp mellan tillverkarens ansträngningar och den verklighet återförsäljaren upplever. De goda intentionerna skapar inte alltid det upplevda kundvärde som tillverkaren vill uppnå med sina hjälpjänster. Här ser vi, utifrån empirin, hur produkttillverkarnas hjälpjänster fungerar i relation till återförsäljarnas behov.<sup>193</sup>

Mobiltelefonen i kombination med operatörens abonnemang eller refillkort är en kärntjänst, det vi i mobiltelefonbranschens fall vill benämna produktkombinerad tjänst. För att uppfylla god service krävs stöd. Förutom kärntjänsten innehåller tjänsteerbjudandet hjälp- och stödtjänster. Tillverkarna har sig emellan liknande utbud av hjälpjänster såsom call centers, webbsidor och reklamationshantering. Här är de stora tillverkarna enkla att nå, och någon särskiljer sig genom att vara extra trevlig. Möjligheten finns för tillverkarna att bli bättre på kundfokusering och en trevlig attityd, allt för att skapa god service. Vi ser att dessa inte skiljer sig särskilt från varandra och att det viktiga är hur de fungerar i praktiken, vilket är det avgörande i återförsäljarens syn på hur hjälpjänsterna tas emot. Det är här kraft kan läggas att som tillverkare genom sitt agerande skapa en differentieringsfördel med hjälp av gott beteende.

Det som återförsäljarna upplever som god service är något som skulle stödja deras verksamhet, både ekonomiskt och i form av mindre upplevt krångel. Gott stöd upplevs av återförsäljarna som något som löser deras problem snabbt. Att en tillverkare inte lanserar en telefon innan den är felfri skulle uppskattas och minska arbetet för återförsäljarna. Vi ser hur det råder skillnader mellan de olika tillverkarna där en är bättre än övriga<sup>194</sup>. Hjälpjänster som uppdatering av mjukvara i butik är en viktig, men svår, balansgång mellan ekonomiska avvägningar från de olika aktörernas sida, och tänkta effekter från tillverkarens sida har en annan upplevd verklighet hos återförsäljaren. Vi har sett exempel på att de brister som finns med de befintliga hjälpjänsterna snarare stjälper och försvårar för återförsäljaren. Vi skulle

---

<sup>192</sup> Se empiriavsnitt 5.3.5

<sup>193</sup> Se bl a empiriavsnitt 5.3.6

<sup>194</sup> Se empiriavsnitt 5.3.8



därvid vilja mynta begreppet ”stjälpjänst”, då den goda intentionen hos tillverkaren får motsatt effekt. Återförsäljarna är missnöjda med att de får stå för kostnaden i flera avseenden där de anser att det är något som tillverkaren borde bekosta. Detta gäller exempelvis vid lånetelefoner till konsument vid reparation, och den mjukvaruuppdatering som ska lösa enklare problem med programvaran. Kostnader uppstår då för uppdateringsstationen eller för investering i butikens egna datorsystem. I vissa fall kan de uppdateringar som är tänkta att skötas av konsumenten upplevas som så avancerade att säljaren ändå måste lägga tid på att hjälpa konsumenten.

Enligt vårt empiriska material finns det brister i de hjälptjänster tillverkarna tillhandahåller.<sup>195</sup> Användarvänligheten på webbsidorna bör öka, och det bör utvecklas sidor som enbart är avsedda för återförsäljarna. När återförsäljaren möter konsumenten i sanningens ögonblick krävs att hjälptjänsterna är enkla att använda. I annat fall är de inte tillräckligt stödjande för att skapa god tjänstekvalitet. Reparationshanteringen fungerar väl, kanske beroende på att den handhas av en extern aktör specialiserad på detta. Vid reklamationshanteringen finns möjligheter för tillverkarna att öka sin servicegrad. Reklamationer och övriga ärenden upplevs av många återförsäljare som mycket otydligt och rörigt, och något som tar onödigt mycket tid i anspråk för dem. Någon tillverkare sticker ut genom att upplevas som långsam på att ta beslut vid reklamation, beslut som återförsäljaren är beroende av och måste invänta.

Empirin visar också en samstämmighet hos både återförsäljare och tillverkare om att fokus bör ligga på det stöd som ger den största effekten, det vill säga gratis telefoner till återförsäljarna.<sup>196</sup> Här tillämpas dock olika strategier av tillverkarna, där vissa är generösa med att tillhandahålla gratis demonstrationsexemplar, medan andra inte gör det alls. Det som i vår studie efterfrågas mest, de områden som tillverkarna därför bör fokusera på för att förbättra hjälptjänsterna, är de webbaserade samt gratis telefoner till säljarna.

### **6.2.3. Att verkligen ha tillgång till stöd i sanningens ögonblick**

Säljarna måste i butiken göra ett professionellt arbete i sanningens ögonblick för att leverera en god tjänsteprocess. Att ha god utbildning och kunskap om produkter och hjälptjänster är avgörande, då det annars är det svårt att göra ett trovärdigt intryck gentemot konsument. Ju

---

<sup>195</sup> Se empiriavsnitt 5.3.10

<sup>196</sup> Se empiriavsnitt 5.3.11

bättre kunskap och stöd säljarna har, desto bättre inställning tror vi att de får till det tillverkande företaget.

Att en tillverkare tar lång tid på sig att besluta om reklamation innebär att säljarna blir lidande. Det är de som i sanningens ögonblick får förklara för konsumenten var problemet ligger. Att som säljare tvingas ge det man själv upplever som dålig service till en kanske missnöjd konsument är inget som förbättrar inställningen till tillverkaren. Hemsidor där information är svår att finna och call centers med lång svarstid är andra moment som irriterar och försämrar för säljaren i sanningens ögonblick.

Enligt Normann ger gott agerande en upplevelse av god service hos konsument.<sup>197</sup> Detta medför både att säljaren känner sig uppskattad och att konsumenten blir nöjd, vilket i sin tur skapar de goda och självförstärkande cirkelarna. När säljaren känner sig otillräcklig och inte kan ge god service till konsumenten riskerar den goda cirkeln att genom negativa associationer transformeras till en ond cirkel, vilket genom självförstärkande effekter kan bli förödande för levererandet av god tjänstekvalitet. Det är personalen som är nyckeln till att leverera god service<sup>198</sup>, vilket vi ser som gällande både inom B2B och inom B2C. Tillverkarnas personal på call centers och butiksbesökande field coordinators är de som representerar företaget, och deras beteenden påverkar.

### **6.3. Lojalitet och relationer i B2B-nätverket**

Vid analysen av nätverket och verklighetens service management ser vi hur relationerna mellan de olika aktörerna i nätverket ser ut. Det är i nätverket som relationer uppstår och äger rum, och det är här påverkan genom god service kan skapa och underhålla lojalitet. Service består av relationer, och eftersom det är i nätverket som dessa finns har vi valt att låta en del av analysen handla om relationer och hur servicen påverkar skapandet av lojalitet.<sup>199</sup>

#### **6.3.1. Relationer**

Målet med CRM är att genom bestående relationer skapa kundvärde. Grönroos menar att kundvärdet skapas i relationen mellan kund och leverantör. Syftet är att skapa konkurrensfördelar som inte grundar sig på pris. Det stöd som en återförsäljare får från tillverkaren ska

---

<sup>197</sup> Normann, 2000:63ff

<sup>198</sup> Grönroos, 2002:393

<sup>199</sup> Se teoriavsnitt 3.3

skapa ett mervärde.<sup>200</sup> Ur återförsäljarnas synvinkel skapar stödet ett mervärde, men relationerna med tillverkarna är inte alldeles smidiga.

CRM är en process där produkten kopplar samman leverantörens och kundens processer, och leverantörens kompetens omvandlas till kundvärde. Tillverkarens process med att leverera exempelvis uppdateringsstationer till återförsäljaren innebär att tillverkarens kompetens kommer återförsäljaren till del, och skapar ett kundvärde för honom då han enkelt kan hjälpa sin konsument när mobiltelefonen inte fungerar. De hållbara relationerna grundar sig i att företagen tar ansvar och utvecklar de relationer som gör det möjligt för kunden att själv skapa värden, ett samspel med ömsesidiga fördelar. Vår empiriska studie har visat att detta är lättare sagt än gjort, då de olika aktörernas intressen ska balanseras. Att olika tillverkare ger olika stöd till sina återförsäljare skapar en insikt hos återförsäljaren om det stöd som finns att tillgå, men som inte ges av alla tillverkare. Storbacka och Lehtinen skriver att en relation är i fara då alternativ som skapar mervärde kan levereras av någon annan.<sup>201</sup> Bland tillverkarna i mobiltelefonbranschen har vi sett att några levererar mer värde än andra. Detta är en avgörande faktor för hur man som produkttillverkare kan skapa lojalitet genom god service. Den som levererar mest värde har lättast att skapa lojalitet.

Vi instämmer i synsättet att marknadskanalen i första hand är ett socialt system och i andra hand ett ekonomiskt.<sup>202</sup> Det missnöje som produkttillverkarna skapar bland återförsäljarna är starkt kopplat till ekonomiska faktorer och konsekvenser för butiken. Missnöjet i sig är enligt oss psykologiskt betingat, och skapar beteenden och undermedvetna reaktioner som har en negativ inverkan på tillverkarens relation med återförsäljaren.

I definitionen av ett socialt system som en process där en aktörs beteende i sin tur påverkar hela systemet ser vi en tydlig koppling. En återförsäljare som anser den ena tillverkarens beteende bättre kan föredra denne. En tillverkare kan avsevärt förbättra sitt stöd eller sina produkter, och då kan återförsäljaren föredra denna istället. De övriga tillverkarna påverkas då genom minskad försäljning.

Den empiriska undersökningen har visat hur relationerna mellan återförsäljare och tillverkare är både bra och dåliga. Vi ser att återförsäljarna har olika uppfattningar om tillverkarnas

---

<sup>200</sup> Grönroos, 2002:36, Storbacka & Lehtinen, 2000:13ff

<sup>201</sup> Storbacka & Lehtinen, 2000:69

<sup>202</sup> Jfr Shelby et al. i Rosenbloom, 2004:110

beteende, och att kommunikationen inte alltid fungerar så väl som den borde. Förväntningarna hos återförsäljaren om god service och tillverkarnas arbete överensstämmer bara delvis, och upplevs i förekommande fall som otydligt, långsamt och ogeneröst. Kommunikation och beslut fungerar inte optimalt i relationen mellan återförsäljare och tillverkare inom alla områden. Återförsäljare som får besök av tillverkarnas representanter är nöjda med dessa.<sup>203</sup> De som inte besöks känner sig övergivna och skulle gärna se ett förbättrat stöd.

Återförsäljarna av mobiltelefoner klarar sig utan extra uppdateringsstationer och gratis demonstrationsexemplar att hänga runt halsen – men de upplever sig ha ett behov av detta.<sup>204</sup> Då menar vi att god service skall innefatta de stödjande aktiviteter som uppfyller dessa av återförsäljarna upplevda behov. Ovanstående stämmer väl med vår uppfattning att det viktigaste i att leverera en hög kvalitet är det som rör både produkter och tjänster, leverans i tid, uppfylla löften, vara pålitlig och en förmåga att leverera det kunden behöver.<sup>205</sup>

### 6.3.2. Lojalitet

Vi ser tydliga kopplingar mellan de teoretiskt underliggande faktorer som skapar lojalitet i nätverket och verkligheten ute i butik. Vi anser att de olika teoretiska definitionerna av lojalitet är väl tillämpliga och definitivt möjliga att väva samman. Oliver, som menar att lojaliteten har att göra med individens känslor och tankar, Fourniers relationssamband, East et al som anser att lojalitet är synonymt med handling och beteende, samt Dick och Basu som anser att lojalitetsbegreppet innebär stöd till en viss produkt.<sup>206</sup> I butiken har återförsäljaren en relation till tillverkaren. Säljaren har blivit påverkad av besök och utbildning från tillverkaren, och känslor och tankar gentemot den enskilda tillverkaren finns. Detta leder till ett beteende och handling när säljaren vid behovsanalysen skall föreslå sin kund olika telefoner. Detta beteende kan vid positiva känslor leda till ett fördelaktigt handlande och upprepat stöd till en viss tillverkares varumärke.

Med hjälp av Gummesson<sup>207</sup> har vi i empirin kunnat konstatera att en säljare arbetar på ett rationellt, känslomässigt och viljemässigt plan.<sup>208</sup> Det rationella planet kräver kunskap, vilket säljaren får av sin arbetsgivare och av tillverkarna. Konsumentens behov och önskemål skall

---

<sup>203</sup> Se empiriavsnitt 5.3.4

<sup>204</sup> Se empiriavsnitt 5.3.3

<sup>205</sup> Se teoriavsnitt 3.1.5

<sup>206</sup> Se teoriavsnitt 3.2.1

<sup>207</sup> Gummesson, 2000:51

<sup>208</sup> Se empiriavsnitt 4.2

utredas, vilket sker genom den behovsanalys återförsäljarna gör. Viljestyrka kan behövas för att övertyga konsumenten om företagets erbjudande. Det känslomässiga planet innebär att en relation upprättas mellan säljare och konsument, där konsumenten uppskattar att göra affärer med säljaren. Lojaliteten till ett visst varumärke hos den enskilde säljaren anser vi kan påverkas av det stöd en tillverkare erbjuder. Personliga preferenser kan förändras vid förenklande av arbete, och en säljare som känner sig mer uppmärksam av en tillverkare kan då konsumentens behov kräver val mellan ett flertal märken föreslå detta märke.

I tillverkarens jakt på att skapa lojalitet är det viktigt att lyssna mer på kunden. Hunter menar att det är i lyssnandet på kunden som förbättringar i relationen kan göras. Om kunden får rätt verktyg, information och service stärker detta kundnöjdheten.<sup>209</sup> Vi ser att återförsäljarna idag inte fullt ut är nöjda med de verktyg och stöd de har från tillverkarna, exempelvis Internetsidor. Många företag inser inte att den service som skapar nöjda kunder är ett viktigt marknadsföringsverktyg. Att förstå kundens behov och förväntningar och därefter uppfylla dem är nyckeln till kundnöjdhet. Det är denna kundnöjdhet som utgör grunden till lojalitet, och den uppnås genom att tillhandahålla de servicevärden kunden har behov av.<sup>210</sup> Tillverkarna lyssnar, men är enligt vår mening inte tillräckligt lyhörda för att uppfylla återförsäljarnas verkliga behov. Detta är en förutsättning för att uppnå önskad effekt i form av lojalitet genom god service.

Tillitens betydelse i uppbyggandet av lojalitet betonas av ett flertal forskare.<sup>211</sup> Tilliten hänger samman med förtroende – att en aktör håller det som lovats, och en ömsesidighet där aktörerna ser till varandras bästa och ser ömsesidiga vinster istället för att enbart se till sig själva. Här ser vi att långsamma beslut och kostnadsfrågor är faktorer som gör att kundnöjdheten inte uppstår.

Vi har sett ett missnöje med rådande situation angående vem som skall bära kostnaderna för de hjälptjänster som tillhandahålls av tillverkaren. Om detta inte hanteras och bemöts på rätt sätt tror vi det kan skapa både en konfliktsituation och ett missnöje som kan få förödande konsekvenser på tilliten och i slutändan på lojaliteten till tillverkaren. Vid klagomålshantering måste rutinerna vara okomplicerade.<sup>212</sup> Om tillverkaren upplevs som ogenerös och omständig så att återförsäljaren inte kan lita på, eller veta, när reklamationen går igenom blir det svårt att

---

<sup>209</sup> Hunter, 1997:53f

<sup>210</sup> Ibid., 1997:63

<sup>211</sup> Se empiriavsnitt 3.2

<sup>212</sup> Grönroos, 2002:131

leverera god service till slutkonsument. Tilliten byggs upp genom att en aktör inte bara ser till sina egna ekonomiska fördelar, utan även är generös och ser till det långsiktiga byggandet av goda relationer, där alla aktörer är nöjda och drar ömsesidiga fördelar av varandra.

Inom det tillverkande företaget har vi sett en samstämmighet från olika håll att de insett vikten av att leverera det återförsäljaren eftersöker. Stern talar om kommunikationsproblem mellan tillverkare och återförsäljare, men vi ser att det inte bara är mellan de olika aktörerna det kan finnas kommunikationsproblem. Det kan även finnas interna kommunikationsproblem inom respektive företag. Den avdelning som har ansvar för service och den som ansvarar för återförsäljarna kan vara överens om att återförsäljarna borde få det stöd de vill ha, medan andra avdelningar inom företaget kan bromsa i processen att skapa ett fulläntat serviceleveranssystem. Det kan vara ekonomiavdelningen eller ledningen som anser att denna service innebär för höga kostnader. Vi ser att de andra avdelningarna tror att försäljningen skulle öka om deras förslag gick igenom. Olika aktörers intressen måste tas bättre tillvara för att kunna leverera god service, och den interna kommunikationen i det tillverkande företaget kan behöva stärkas. Detta är ett tydligt exempel på att alla de funktioner som rör produkt, marknadsföring, leverans, underhåll och klagomålshantering måste koordineras och ses som en total process.<sup>213</sup>

### **6.3.3. Starkt påverkande faktorer**

Under studiens gång har det empiriska materialet väglett oss in på nya upptäckter. Det som vi hade som avsikt att bortse från – ekonomiska fördelar som bonus och säljtävlingar – har visat sig ha en sådan stor betydelse att vi måste belysa vilken betydande effekt detta förefaller ha på relationen mellan tillverkare och återförsäljare. Ett flertal återförsäljare tog upp säljtävlingar som en viktig del i att öka deras lojalitet till tillverkaren. Vi valde att bortse från säljtävlingar, men inser nu att hos många återförsäljare ses dessa som en del av god service. Genom säljtävlingar tror vi att återförsäljaren får ökad försäljning genom det stöd en säljtävling innebär i att motivera anställda säljare. Dessa är också en viktig del i att skapa ett kul och engagerande servicelandskap. För en återförsäljare är det viktigt att sälja så många telefoner som möjligt, och alla verktyg som kan underlätta försäljningen och den hantering som krävs när något går fel med minskat arbete och tidsåtgång är god service. Bonus har mindre betydelse men påverkar också.

---

<sup>213</sup> Grönroos, 1996:5

## 7. AVSLUTNING

### 7.1 Slutsatser

Vi ser att de stora tillverkarna är bra på att producera kärntjänsten och stödtjänster i form av tillbehör, men sämre på att uppfylla de hjälptjänster som återförsäljarna behöver. För framgång i konkurrensen i nätverket måste tillverkarna ytterligare förbättra befintligt arbete med de tjänster som idag erbjuds. Det finns som vi sett stora möjligheter att påverka aktörernas positioner i marknadskanalen, men detta är beroende av ekonomiska resurser och förbättrade administrativa rutiner och tjänster. Det finns ett stort glapp mellan tillverkarens intentioner och den service de faktiskt levererar, och vi ser att många återförsäljare idag är missnöjda. Då det är kundnöjdheten som utgör grunden för lojalitet har tillverkarna mycket kvar att arbeta med för att lyckas skapa lojalitet genom god service. Trots goda intentioner att arbeta och förbättra servicen till återförsäljarna ser vi ett avsevärt behov att förbättra både befintlig service och att ta fram nya innovativa tjänster.

Delar av den service som idag erbjuds, och som ska gynna både tillverkare och återförsäljare med minskad arbetsbörda och kontakter, skapar istället för stöd frustration och missnöje. Servicen fyller inte sitt syfte att skapa lojalitet, tvärtom skapar denna irritationsmoment och en missnöjd kund – en hjälptjänst som blir en ”stjälpjänst”, något en tillverkare definitivt bör undvika.

Inom mobiltelefonbranschen har vi sett hur det är det rent fysiska stödet som upplevs som det viktigaste för återförsäljarna i skapandet av lojalitet gentemot en tillverkare. Att få tillgång till demonstrationsexemplar, lånetelefoner och uppdateringsstationer utan att kostnaden belastar den enskilda butiken är faktorer som skulle skapa det bästa stödet, och det är denna service som återförsäljare efterfrågar mest. Minskat pappersarbete och ökad tydlighet vid exempelvis reklamationer har också betydelse.

Återförsäljarna är inte alldeles nöjda med den service de får idag. Vi har sett hur vissa tillverkare erbjuder gott fysiskt stöd, medan andra inte gör det men har bättre och trevligare kundservice. Idag ger tillverkarna inte tillräckligt god service för att uppnå den önskvärda lojaliteten hos återförsäljarna. Vi anser att det är tillverkarnas totala serviceleveransprocess som kan skapa denna lojalitet, men så länge det finns brister och glapp att fylla i servicekvaliteten är det svårt att skapa lojalitet genom god service. Det är inte tillräckligt med trevliga representanter eller

kundservice om reklamationshandlingen upplevs som invecklad. Tillverkarna bör även stärka sin service hos de återförsäljare där de inte har så god representation idag, då här finns stor potential både för ökad lojalitet och ökad försäljning av de egna produkterna.

Baserat på den information vi fått från tillverkare och återförsäljare kan vi dra slutsatsen att intentionen att se till att alla bästa finns, men i praktiken handlar det om vem som ska stå för kostnaderna. Vi menar därför att tillverkarna i större utsträckning bör prova att erbjuda det stöd som innebär vissa kostnader, då detta på lång sikt kan vara lönsamt och stärka företaget i konkurrensen med de tillverkare som för likvärdiga produkter och redan erbjuder denna service.

Vi anser att tillverkarna inte tillräckligt tydligt ser hur ekonomisk lönsamhet hänger ihop med levererande av god service. De ser främst till egna kortsiktiga vinster, och missar sambandet med service management som ett viktigt marknadsföringsverktyg i nätverket. Om god service skall fungera som lojalitetsskapare måste tillverkaren satsa fullt ut och ge det stöd som verkligen efterfrågas av återförsäljarna. Det går inte att göra det halvhjärtat.

Vi har sett att det finns två olika områden av vad som av återförsäljare kan kallas för god service. Det är dels det fysiska och mer kostnadskrävande stödet i form av telefoner, säljtävlingar och uppdateringsstationer. Den andra delen är de relationsbaserade och känslomässiga, med trevliga representanter från tillverkarna, snabb tillgänglighet till call centers, enkla och förbättrade webbsidor, minskat pappersarbete och okomplicerade reklamationer. Det är de här två formerna av stöd som båda krävs för att skapa goda relationer och i slutändan lojalitet till tillverkaren. Vad som är allra viktigast för en tillverkare att förstå är att båda måste uppfyllas för att nå framgång. Det är kombinationen som krävs för att lyckas uppnå lojalitet genom god service. I slutändan handlar allt om att skapa en så god relation till sina återförsäljare som möjligt, och för detta krävs att tillverkaren lyckas tillhandahålla en hög nivå av god service inom alla hjälptjänster. Tillverkarnas olika avdelningar ser inte företagets agerande som hela processer där en ökad helhet i allt arbete gentemot återförsäljarna, och deras huvudkontor måste få ökad samstämmighet. De bör arbeta mer för att skapa processer som ser till helheten i deras koncept med kärntjänster, hjälptjänster och stödtjänster.

Maktförhållandena visar att tillverkarna bör lägga sitt fokus hos återförsäljarna, då det är de som saluför både telefoner och abonnemang. I tillverkarnas fall finns det stora möjligheter att stärka sina positioner genom att intensifiera och förbättra det befintliga stödet till återförsäljarna. Då



vi sett att god service hänger nära samman med ekonomiska resurser är det de tillverkare som har råd med detta som kan få störst makt, och vi tror att makten och styrkan har inverkan på skapandet av lojalitet. Vi tror dock att det även genom små resurser går att skapa lojalitet genom att förbättra de mindre kostnadskrävande hjälptjänsterna. Bra produkter och ett attraktivt varumärke i kombination med god service medför, enligt oss, att maktpositionen kan förstärkas.

Det är faktorer som gott stöd, utbildning och smidiga relationer, men även faktorer såsom säljtävlingar, tillit, personliga preferenser och konsumentens behov, som påverkar återförsäljaren att rekommendera en viss produkt till slutkonsument.

Nyckeln till att skapa lojalitet genom god service är att lyssna bättre till sina återförsäljare, erbjuda det de eftersöker och att bygga en serviceleveransprocess där alla delar uppfyller återförsäljarnas förväntan på god service. Att förstå och uppfylla kundens behov och förväntningar är nyckeln till den kundnöjdhet som utgör grunden till lojalitet.

## **7.2. Kritik mot eget arbete samt förslag till fortsatt forskning**

Studiens upplägg hade sett annorlunda ut om all den kunskap och insikt om mobiltelefonbranschen författarna har fått under processen funnits där när studien initierades. Det är därför givet att det finns gott utrymme för vidare forskning. Nätverksansatsen har i studiens omfång begränsats till att omfatta tillverkaren och återförsäljaren. Som representant för tillverkarna har Sony Ericsson Mobile Communications ensamt svarat för information, och det skulle givetvis kunna kombineras med flera tillverkare i en större studie. Reliabiliteten är dock hög för deras generella svar, då de speglar branschens relationer och bekräftas av de intervjuade återförsäljarna och experterna. En kartläggning och studie av de enskilda individerna och befattningarna inom nätverket skulle ha betydelse för att belysa andra roller och relationer än de som vi funnit centrala i studiens resultat. Med en hypotetisk-deduktiv metod prövas den teoretiska referensramen mot det empiriska materialet, och enskild kritik mot olika teorier har inte alltid getts företräde i studien. Ett annat undersökningsinstrument än intervjuer och samtal skulle kunna vara en kombinerad intervju och enkätundersökning. Vår hypotes kring marknadskanalen skulle kunna ha operationaliserats i en annan bransch och jämförts för att se hur generell studien är. Världen förändras och ett internationellt perspektiv på mobiltelefonbranschen kan ge ett spännande resultat. Djupare undersökningar om de ekonomiska

belöningarna och den enskilde säljarens intentioner kan i en framtida studie generaliseras för att påvisa om de har någon betydelse eller inte.

### **7.3. Några tankar om framtiden inom mobiltelefonbranschen**

Med några avslutande meningar vill vi beskriva ett antal tankegångar om den fortsatta utvecklingen inom mobiltelefonbranschen. Dessa tankar är författarnas egna, och är inte på något sätt vare sig validerade eller sannolikhetskalkylerade. Under undersökningens gång har många tankar väckts, och insamlad överskottsinformation har placerats någonstans i periferin. Våra två modeller över branschstrukturen (figur 4.1) kan se annorlunda ut om fem år. De enskilda detaljisterna kommer säkert att finnas kvar, men vi spår att kedjorna kommer att ta allt fler marknadsandelar. Operatörsägda butiker kommer troligtvis att öka, och strategiska allianser kommer att ske på flera nivåer i marknadskanalen. Förtjänsten på försäljning av mobiltelefoner och operatörskort kommer att minska i den hårdnande konkurrensen. Vem som är marknadsledande kan komma att skifta från år till år. Differentiering gentemot olika målgrupper, både av operatörer, butiker och tillverkare, är givna och tydliga framtidsutsikter. Vi spår en ökning av försäljningen av mobiltelefoner i det vi benämnt kategori 4, och i Sverige kommer vi inom fem år att uppleva ett antal nya tillverkare av mobiltelefoner i samband med den internationellt ökande expansionen av kinesiska varumärken med god kvalitet. Enklast för dem är att alliera sig med detaljhandeln inom kategori 4, tillsammans med en differentierad operatör, eftersom det idag inte finns någon dominerande tillverkande aktör inom den kategorin av butiker. Vi ser idag ingen borte gräns för människans användande av mobiltelefoner, så branschen lever vidare, men troligen i en drastiskt förändrad ny skepnad inom de närmaste tio åren.

## 8. KÄLLFÖRTECKNING

### Tryckta källor:

- Bacon, T R & Pugh, D G. (2004). *The Behavioral Advantage – What The Smartest, Most Successful Companies Do Differently to Win in the B2B Area*, New York: AMACOM
- Bell, J. (1995). *Introduktion till Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Bitner, M J, Booms & B H, Tetreault, M S. (1990). *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. Journal of Marketing. Vol 54, p 71-84
- Bitner, M J. (1992). *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employers*. Journal of Marketing. Vol 56, p 57-72
- Bonner, J M & Calantone, R J. (2005). *Buyer Attentiveness in Buyer-Supplier Relationships*. Industrial Marketing Management. Nr 24, p 53-61
- Corvellec, H & Lindquist, H (red). (2005). *Servicemötet*. Malmö: Liber Ekonomi
- Coughlan, A, Andersson, A, Stern, L W & El-Ansary, A I. (2006). *Marketing Channels, 7<sup>th</sup> edition*, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Dick, A S & Basu, K. (1994). *Customer Loyalty, Toward an Integrated Conceptual Framework*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol 22:2, p 99-113
- East, R, Hammond, K, Harris, P & Lomax, W. (2000). *First-Store Loyalty and Retention*. Journal of Marketing Management. Vol 16, p 307-325
- Ehret, M. (2004). *Managing the Trade-Off between Relationships and Networks. Toward a Value-Based Approach of Customer Relationship Management in Business-to-Business Markets*. Industrial Marketing Management. Nr 33, p 465-473
- Elg, U & Johansson, U. (1992). *Samspelet mellan Struktur och Agerande i Dagligvarukedjan. En Analys ur ett Interorganisatoriskt Nätverksperspektiv*. Lund: Lund University Press
- Eriksson, L T & Hultén, P. (2001). *De nya Affärsmodellerna. Att Skapa och Utvärdera Affärslösningar i Informationssamhället*. Stockholm: Zink Media
- Ford, D, Gadde, L-E, Håkansson, H & Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships, 2<sup>nd</sup> edition*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Fournier, S. (1998). *Consumers and their Brands. Developing Relationship Theory in Consumer Research*. Journal of Consumer Research. Vol 24:4, p 343-373
- Glynn, W J & Barnes, J G. (1995). *Understanding Services Management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Gounaris, S P. (2005). *Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services*. Journal of Business Research. Nr 58, p 126-140

- Grönroos, C. (1991). *Scandinavian Management and the Nordic School of Service-Contributions to Service Management and Quality*. International Journal of Service Industry Management. Vol 2
- Grönroos, C. (1994). *From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition*. International Journal of Service Industry Management. Vol 5, Nr 1, p. 5
- Grönroos, C. (1996). *Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications*, Management Decision. Vol 34, Nr 3, p 5
- Grönroos, C. (2002). *Service Management och Marknadsföring – en CRM-ansats*. Malmö: Liber Ekonomi
- Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R, 2:a upplagan*. Malmö: Liber Ekonomi
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. London: SAGE Publications
- Hallgren, Ö. (2006). *Handelns Relationer*. Helsingborg: Ekonomibok Förlag
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig Metod*. Lund: Studentlitteratur
- Hunter, V L & Tietyen, D. (1997). *Business to Business Marketing – Creating a Community of Customers*. Chicago: NTC Publishing Group
- Håkansson, H (editor). (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Jacobsen, D I & Thorsvik, J. (2002). *Hur Moderna Organisationer Fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1997). *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lam, S Y, Shankar, V, Erramilli & Murthy, B. (2004). *Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context*. Academy of Marketing Science, Vol 32, p 293-311
- Law, J & Hassard, J (editors). (1999). *Actor Network Theory and After*. Oxford: Blackwell Publishers
- Lindgren, A, Palmer, R, Vanhamme, J & Wouters, J. (2005). *A Relationship-Management Assessment Tool: Questioning, Identifying and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships*. Industrial Marketing Management. Nr 35, p 57-71
- Lindquist, H & Persson, J E. (1997). *Kundupplevd Kvalitet i Tjänsteverksamheter*, Lund: Utgiven av författarna
- Maslow, A H. (1955). *Motivation and Personality*. Quarterly Review of Biology. Vol 30, p 425

- Mehta, R, Dubinsky, A S & Andersen, R E. 2002. *Marketing Channel Management and the Sales Manager*. Industrial Marketing Management. Vol 31, Nr 5, p 429-439
- Mossberg, L. (2003). *Att Skapa Upplevelser – från OK till WOW*. Lund: Studentlitteratur
- Neu, W A & Brown, S W. (2005). *Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms*. Journal of Service Research. Vol 8, Nr 1, p 3-17
- Normann, R. (2000). *Service Management. Ledning och Strategi i Tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber AB
- Oliver, R L. (1999). *Whence Consumer Loyalty?* Journal of Marketing. Vol 63, p 33-34
- Ossiansson, E. (1997). *Nätverk i Förändring: En Studie av Svenska Dagligvarukedjor och deras Leverantörer*. Akademisk avhandling. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Pelton, L E, Strutton, D & Lumpkin, J R. (2002). *Marketing Channels: A Relationship Management Approach, 2<sup>nd</sup> edition*. New York: McGraw-Hill
- Rosenbloom, B. (2004). *Marketing Channels. A Management View, 7<sup>th</sup> edition*. Mason, Ohio: Thomson South-Western
- Rosengren, K-E & Arvidson, P (2002) *Sociologisk Metodik*. Malmö: Liber
- Shapiro, C & Varian, H R. (1999). *Information Rules – A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press
- Stephens, N & Gwinner, K P. (1998). *Why don't some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumers Complaint Behavior*. Academy of Marketing Science Journal. Vol 26, Nr 3, p 172ff
- Stern, L W. (1969). *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Stern, L W & El-Ansary, A I. (1992). *Marketing Channels, 4<sup>th</sup> edition*. New Jersey: Prentice-Hall International
- Storbacka, K, Strandvik, T & Grönroos, C. (1994). *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of*. International Journal of Service Industry. Vol 5, Nr 5, p 21
- Storbacka, K & Lehtinen, J R. (2000). *CRM, Customer Relationship Management*, Malmö: Liber Ekonomi
- Wrigley, N & Lowe, M. (2002). *Reading Retail – a Geographical Perspective on Retailing and Consumption Spaces*. New York: Oxford University Press Inc.
- Yin, R K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, 2<sup>nd</sup> edition*. London: SAGE Publications

Zemke, R & Albrecht, K. (1985). *Service Management: A New Game Plan for the Post-Industrial Area*. Training. Vol 22, Nr 2, p 54-61

Zeng, Y E, Wen, H J & Yen, D C (2003). *Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-Business (B2B) E-Commerce*. Information Management & Computer Security, Vol 11, p 39-44

### **Intervjuer:**

#### **Sony Ericsson Mobile Communications:**

Chef på supportavdelning globalt, Lund, 2006-01-12

Chef på utvecklingsavdelning nationellt, Lund, 2006-03-27

Chef på marknadsavdelning nationellt, Kista, 2006-04-04

#### **Återförsäljare:**

Åtta st butikschefar inom kategorierna 1, 2 och 3, Helsingborg, Halmstad och Trelleborg, under perioden 2006-04-20 – 2006-05-04

Nio st butikssäljare inom kategorierna 1, 2 och 3, Helsingborg och Karlskrona, under perioden 2006-04-13 – 2006-04-25

(Butikskategorierna specificeras i avsnitt 2.5.2)

#### **Övriga:**

F d butikssägare inom kategori 1, med tidigare förtroendeuppdrag inom branschorganisationer, Karlskrona, 2006-03-30

Anställd vid grossistföretag, Helsingborg, 2006-04-28

### **Expertintervju:**

Professor Christian Grönroos, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, 2006-04-06

### **Elektroniska källor:**

Dagens Industri, [www.di.se](http://www.di.se), 2006-02-06

Dagens Industri, [www.di.se](http://www.di.se), 2006-03-31

MTB Mobiltelebranschen, [www.mtb.se](http://www.mtb.se), 2006-04-11

Nationalencyklopedin, [www.ne.se](http://www.ne.se), 2006-05-08

Sony Ericsson Mobile Communications, [www.sonyericsson.com](http://www.sonyericsson.com), 2006-04-10

Telekom Online, [www.nyhetsbrev.se](http://www.nyhetsbrev.se), 2006-03-07

## **9. BILAGEFÖRTECKNING**

**Bilaga 1:** Intervjuguide butikschefar och säljare

## **Bilaga 1 – Intervjuguide butikschefer och säljare**

### **Intervju med butikschef/säljare**

Butik:

Namn:

Bakgrund:

### **Vi vill börja med att försöka få en bild av hur marknaden är uppbyggd och de olika relationer som finns (tillverkare – distributör/grossist – återförsäljare):**

Vår uppfattning är att de tre största telefontillverkarna är Sony Ericsson, Samsung och Nokia.

Är detta riktigt?

Andra märken?

### **Marknadskanaler:**

Hur sker beställning och leverans, och av vem?

Hur är distributörens/grossistens roll i er relation och kontakt med tillverkaren?

Hur stor makt har den enskilda butiken gentemot övriga aktörer? Vem styr tillgång och utbud?

### **Vilken är operatörernas roll och styrka?**

Hur påverkar detta relationerna mellan återförsäljare och tillverkare?

### **Arbetsätt i butiken:**

Har den enskilde säljaren möjlighet att påverka konsument till visst märke/modell, eller finns strikta direktiv? I så fall från vem?

Hur mycket betyder konsumentens önskemål om märke?

Vem väljer märke när det är en medveten kund?

Hur väljs märket när det är en kund som inte har speciellt önskemål? Vad styr valet?

Försöker ni påverka valet i någon riktning – i så fall i vilken riktning och varför?

Betydelsen av säljarens kännedom/kunskap om modellen/märket?

### **Bonus, säljtävlingar eller andra styrmedel?**

**Vem anser du har makten över konsumentens köp av telefon? Varför?**

**Så går vi över till frågor om det säljstöd/support ni idag får från olika tillverkare.**

**För att få det du omedelbart kommer att tänka på tar vi en generell fråga innan vi ger oss in på detaljerna: Vad anser du är gott stöd från en tillverkare?**

De tre stora – Sony Ericsson/Samsung/Nokia – generellt stöd som samtliga ger? Finns kvalitetsskillnader? Vad skiljer dem åt? Vad har t ex Sony Ericsson som de andra inte har?

Vilka support- eller serviceverktyg erbjuds? Utbildning av butikens säljare?

Säljare som besöker butiken – i så fall olika eller alltid samma person?

Vilka personer hos er har kontakt med vilka personer hos tillverkaren?

Vad gör de bra? Vad borde de göra? Vad saknar ni? Vad gör de för fel?

Utkristallisera skillnader, och be butikschefen/säljaren kommentera dessa.

Hur fungerar reparation och service, ex avtalade tider? Betydelse för märkeslojaliteten?

Samarbete med tillverkaren, ex reklam, kundreklamation, lagerstyrning?

Vad handlar kommunikationen från tillverkaren till er mest om? Vem? Varför?

Vad handlar kommunikationen från er till tillverkaren mest om? Vem? Varför?

Upplever du några konflikter i relationen mellan butik och tillverkare?  
Vilken tillverkare är bäst på stöd/support? Varför?  
Skillnad på säljstöd och eftermarknadsstöd?

Vad är viktigast för företaget och för säljarna i relationen med tillverkaren?  
Vilken tillverkare anser du att ni idag har bäst relationer till?

**Vad skulle en mobiltelefonstillverkare, oavsett märke, kunna göra för att öka din respektive butikens lojalitet för att påverka konsumenten till köp av detta märke?**

Utveckling av något vi diskuterat ovan, eller något helt annat?

Supportförutsättningar och/eller servicevillkor?

Operatörernas roll i detta?

Finns här någon konflikt?

**Är du eller butiken idag speciellt lojal gentemot visst varumärke?**

Avtal eller annan påverkande faktor?

**Finns det skillnad i lojalitet från säljarens sida och butikschefen/kedjans direktiv?**

Utveckla!

Vad ges för riktlinjer?

Agerar säljare på olika sätt beroende på typ av konsument (avseende styrning av konsumentens val)?

**Vill du lägga till något viktigt som jag kanske missat?**