



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurs FEK P01
HT 2010

Det Industriella varumärkesarbetet -
En studie i värdeskapande relationer och varumärkesaktiviteter

Författare
Pålsson, Johan
1985 05 15 4032

Handledare
Lars Carlman

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Det industriella varumärket – en studie i värdeskapande relationer och varumärkesaktiviteter
Datum för seminarium:	2011-08-26
Kurs:	FEKP01, Examensarbete Magisternivå, Marknadsföring 15 hp
Författare:	Johan Pålsson
Handledare:	Lars Carlman
Nyckelbegrepp:	B2B, relationsprocess, varumärkesaktivitet och varumärkesassociation.
Syfte:	Jag ämnar undersöka om det går att genomföra en processuell illustration i hur ett industriellt företag sköter sitt varumärkesarbete mot sina kunder.
Metod & Empiri:	Jag har genomfört en kvalitativ fallstudie där jag använde mig av en tolkande och deskriptiv metod. Det empiriska materialet har jag insamlat genom intervjuer med fallföretaget.
Teoretisk referensram:	Den teoretiska referensramen är skriven utifrån fyra grundläggande områden; varumärkets beståndsdelar, industriella konkurrensfördelar, kundens karaktärsdrag samt relationsprocessen. Samma struktur har jag sedan haft i det analytiska avsnittet.
Resultat och Slutsats:	Det slutgiltiga resultatet och slutsatsen i studien är huvudsakligen indelad i två delar nämligen; kundprocessen och aktivitetsprocessen. Båda delarna illustreras med två modeller. Efterföljt av detta har jag en sammanfattande diskussion av de ovanstående modellerna.

Abstract

- Title:** The industrial Brand – valuable relationships and activities
- Seminar date:** 2011-08-26
- Course:** Master Thesis in business administration, 15 University Credit Points (15 ECTS). Major Marketing
- Authors:** Johan Pålsson
- Advisors:** Lars Carlman
- Keywords:** B2B, relation process, brand activities, brand associations
- Purpose:** I intend to make a procedural illustration of branding activities, used by an industrial company, in order to position themselves against their clients.
- Methodology & Empiricism:** I've conducted a qualitative case study where i used an interpretive and descriptive method. The empirical data are gathered through interviews with the case company.
- Theoretical perspective:** The theoretical framework is written from four basic areas: brand components, industrial competitive advantages, customer characteristics and relationship process. I also used the same structure when I conducted the analytical section.
- Conclusion:** The final outcome and conclusion of the study is mainly divided into two parts; the customer process and the activity process. Both parts are illustrated with models. Followed by this, I have a comprehensive discussion with an integrated model conducted by the models above.

Förord

Jag vill i detta förord tacka de personer som involverat sig i denna studie och som inspirerat mig till ett fortsatt engagemang inom Business-to-Business marketing.

Tack till;

Lars Carlman, för det tålamod han har haft och det engagemang han bidragit med.

Medarbetarna på Ab Hörby Bruk, Göran Sjöberg och Jan Nilsson, för tid och engagemang de bidragit med.

Eva Borg och Åke Eriksson på Thommé och Ahlsell för tid och engagemang de bidragit med.

Johan Pålsson

1. INLEDNING	1
1.2 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2.1 DEN INDUSTRIELLA KUNDEN OCH LEVERANTÖREN	2
1.3 PROBLEMDISKUSSIONEN	5
1.4 PROBLEMFÖRMULERING & SYFTE	6
1.6 AVGRÄNSNINGAR	7
1.7 DISPOSITION	7
1.8 CENTRALA BEGREPP	7
2. METOD	10
2.1 FORSKNINGSANSATS	10
2.1.1 VAL AV ÄMNE	10
2.1.2 VETENSKAPLIG ANSATS	10
2.2 FORSKNINGSSTRATEGI	11
2.2.1 SEKUNDÄRDATA	11
2.2.2 PRIMÄR DATA	11
2.2.3 STUDIEOBJEKTET	14
2.2.4 INTERVJUERNA	15
2.3 METOD PROBLEM	16
2.3.1 GILTIGHET	16
2.3.2 TILLFÖRLITLIGHET	17
2.3.3 KÄLLKRITIK	18
3. TEORI	20
3.1 VARUMÄRKESAKTIVITETER	20
3.1.1 FÖRETAGSAKTIVITETER	21
3.1.2 DISTRIBUTIONSAKTIVITETER	21
3.1.3 PRODUKTAKTIVITETER	21
3.1.4 KUNDSERVICE	22
3.1.5 KUNDRELATIONEN	22
3.1.6 VARUMÄRKESKÄNNEDOM	22
3.2 SÄLJARENS POSITIONERINGSMÖJLIGHETER	23
3.2.1 COST- OCH BENEFIT LEADERSHIP	23
3.2.2 KUNDOSÄKERHET	24
3.3 KUNDSEGMENTERING	26
3.4 RELATIONSPROCESSEN	29
3.4.1 FÖRSTADIET AV EN RELATION	30
3.4.2 DET EXPLORATIVA STADIET	30
3.4.3 DET UTVECKLANDE STADIET	31
3.4.4 DET STABILA STADIET	31
4. EMPIRI	33
4.1 HB - VERKSAMHETS BESKRIVNING	33
4.1.1 PRODUKTER	33

4.1.2 KUNDER & KONKURRENTER	34
4.2 AB HÖRBY BRUK SVARAR	35
4.2.1 MARKNADSSKIFTNINGAR	35
4.2.2 VARUMÄRKET HB	36
4.3 KUNDPROCESSEN OCH KARAKTÄRSDRAG	38
4.3.1 RELATIONSPROCESSEN	38
4.3.2 KUNDER	38
4.3.3 KUNDOSÄKERHET OCH MÅLINRIKTNING	40
4.4 KUNDERNA SVARAR	41
4.4.1 MARKNADSUTVECKLINGEN	41
4.4.2 STARKA OCH SVAGA VARUMÄRKEN	42
4.4.3 LEVERANTÖRSRELATIONER	44
5. ANALYS	47
5.1 VARUMÄRKESAKTIVITETER	47
5.1.1 KUNDSERVICE	47
5.1.2 DISTRIBUTIONSASSOCIERINGAR	48
5.1.3 KUNDRELATIONEN	48
5.1.4 PRODUKTASSOCIERINGAR	49
5.1.5 VARUMÄRKESKÄNNEDOM	49
5.1.6 FÖRETAGSASSOCIATIONER	50
5.2 AB HÖRBY BRUKS POSITIONERING	51
5.2.1 BENEFIT LEADERSHIP	51
5.2.2 DEN GENERELLA FÖRMÅGAN OCH ANPASSNINGSFÖRMÅGAN	52
5.3 AB HÖRBY BRUKS KUNDER	53
5.4 RELATIONSPROCESSEN	55
5.4.1 FÖRSTADIET	55
5.4.2 DET EXPLORATIVA STADIET	56
5.4.3 DET UTVECKLANDE STADIET	56
5.4.4 DET STABILA STADIET	57
6. RESULTAT & SLUTSATS	59
6.1 KUNDPROCESSEN	59
6.1.1 FÖRSTADIET OCH DET EXPLORATIVA STADIET	59
6.1.2 DET UTVECKLANDE STADIET	60
6.1.3 DET STABILA STADIET	60
6.2 AKTIVITETSPROCESSEN	61
6.2.1 FÖRSTADIET & EXPLORATIVA STADIET	62
6.2.2 UTVECKLANDE STADIET	63
6.2.3 STABILA STADIET	65
6.3 KUNDANPASSAD BRAND EQUITY	65
7. DISKUSSION	67
8. KÄLLFÖRTECKNING	69
8.1 LITTERATUR	69
8.2 ARTIKLAR	70

8.3 DIGITALA KÄLLOR	71
8.4 MUNTliga KÄLLOR	71
9. BILAGOR	73
9.1 INTERVJUFRÅGOR; AB HÖRBY BRUK	73
9.2 INTERVJUFRÅGOR; THOMEE OCH AHLSELL	74
9.2 ELEKTRONISK KORRESPONDENS	74
9.3 FÖRETAGSINTERNA DOKUMENT	75

1. Inledning

Inledningsvis introduceras läsaren för uppsatsen. Problemet framställs efter en ingående redogörelse av bakgrunden som ligger till grund för problemet. Det följs vidare av en problemdiskussion som förtydligar det ställda problemet följt av syftet som klargör ändamålet med uppsatsen. I efterföljande delar behandlas de avgränsningar, centrala begrepp och disposition.

1.2 Problembakgrund

Som en konsekvens globalisering, ökad rörlighet, - och konkurrens, så har det blivit allt vanligare att man som konsument ställs inför liknande produkter med samma funktioner. Trenden har medfört att Business-to-Consumer (B2C) företag arbetar med sina egna varumärken dess värdeskapare för att erbjuda kunderna en mer unik produkt som innefattar symboliska värden (Malaval p, 2001). Via det egna varumärket kan företaget förmedla en image, en livsstil eller ett budskap till konsumenten. I många fall handlar det om att framhäva egenskaper i produkten som ex design, färgval, utseende eller bara pris och kvalitet. Meningen med en sådan strategi är att avspegla kundens egna preferenser, tillgodose dessa och på så vis stärka det egna varumärket (Blombäck, 2005).

På senare tid har det också blivit viktigt för industriella företag att bygga, upprätthålla och differentiera sina egna varumärken. Mudambi M, Doyle P, Wong V, (1997) förklarar utvecklingen på den industriella marknaden med att det blivit svårare att upprätthålla konkurrensfördelar baserat på endast pris och kvalitet. Malaval (2001) preciserar utvecklingen med fyra huvudsakliga förklaringar. Företag eftersträvar i allt större utsträckning differentierade erbjudande för att tillföra ökad status till sina produkter och lösningar. Företagen eftersträvar också att deras erbjudande på ett effektivt och tydligt sätt presenteras via varumärket. Följt av detta har kundens medvetenhet om ökat vilket har inneburit att deras krav på leverantören har ökat. Slutligen har internationaliseringen och globaliseringen gjort att allt fler företag vill internationalisera sin verksamhet vilket i sin tur speglas i varumärket.

Till skillnad från konsumentmarknaden där varumärken används för att tillföra symboliska värden till den enskilda kunden så används varumärket på B2B marknaden för att tillföra symboliska värden till organisationer. Det symboliska värde som tillförs varumärket är således ett resultat av det engagemang som kunden och företaget ingår. Tellefsen (2002) menar att ett stort engagemang kan förstärka relationen och tillföra subjektiva kundvärden varumärket. Mot bakgrund av antagandet att företag har möjlighet att påverka den professionella konsumenten på marknaden med mer än bara faktiska egenskaper i den sålda produkten så har också företagets varumärke fått en mer central roll i differentieringsarbetet (Blombäck, 2005).

Det finns många förklaringar till varför det blivit viktigare för både små och stora företag att arbeta med sina varumärken, men det saknas fortfarande tydliga ramar för hur det ska gå till, framförallt för mindre bolag. Blombäck (2005) påpekar att forskning som tidigare bedrivits inom ämnet för immateriella konkurrensfördelar och dess värdeskapare för B2B företag, till stor del fokuserat på stora bolag. Forskning som belyser små, - och medelstora bolags, deras immateriella konkurrensfördelar och hur de aktivt bör arbeta med dessa, anses fortfarande som begränsad. Vad många forskare är överens om är att varumärken idag spelar en central roll i arbetet med konkurrensfördelar, och det faktiskt kan förstärka sin marknadsposition. Men när diskussionen leder in på vad ett B2B-varumärke är, vad det består av och hur det på bästa sätt ska användas för att etablera en god strategi, så försvåras diskussionen. Mudambi (2002) menar att det idag finns ett tomrum mellan forskning av industriellt köp beteenden och den industriella varumärkeslitteraturen. Varumärkesarbetet som mindre bolag bedriver i förhållande till sina kunder är något som denna undersökning kommer belysa

1.2.1 Den industriella kunden och leverantören

För att undersöka ämnet närmare så kan det till en början vara viktigt att belysa, på vilka fundamentala grunder den industriella kunden gör sina inköp och på vilka marknadspremissor de

bygger på. En ökad förståelse ges också av att belysa företagets incitament till varför man bör arbeta med sitt varumärke.

Under en lång tid har organisatoriska inköpsbeteenden och behov diskuterats utifrån vad Bhat och Reddy (1998) kallar för den rationella skolan d.v.s. där valet av leverantör och produkt baseras på fördelar som kan associeras direkt till leverantörens erbjudande. Leverantörernas varumärken har till stor del associerats med faktiska egenskaper som kan härledas direkt till erbjudandet så som pris, kvalitet, leveransvillkor m.m (Blombäck, 2005). Dessa egenskaper har sedan utgjort själva grunden till den prispremie som leverantören kunde ta ut. Ett mer modernt perspektiv i jämförelse med den rationella skolan är vad Hirschman och Holbrook (1982) diskuterar och kallas för det hedoniska konsumtionsbeteendet. Det fundamentala i detta perspektiv är att kunden många gånger också baserar sina inköp på också immateriella egenskaper som varumärket signalerar utanför själva produkten så som prestige och rykte, leverantörens engagemang, geografiskt läge m.m. Mot bakgrund av att inköpen många gånger baseras på professionella inköpsstrategier, där hela organisationens behov och krav står bakom inköpet, så har lösningar till sidan om leverantörernas erbjudande fått ökad betydelse, vilket då också kommer associeras med varumärket. I samband med att parterna engagerar sig mer i relationer och varandras verksamheter så har de också blivit mer benägna att tillgodose varandras behov (Tellefsen, 2002).

Den industriella kunden består, till skillnad från den privata, av flera aktörer som alla påverkar ett inköp. På så vis baseras inköpen på fler personer med olika behov som måste fyllas. Vanligtvis är det fyra olika typer av aktörer som influerar inköpet; beslutsfattaren, inköparen, influenten och slutanvändaren. Rollen som beslutsfattare innebär att det avgörande beslutet angående ett inköp tas av beslutsfattaren. Inköparen är i många fall den person som tar initiativet samlar in information om alternativa lösningar till att genomföra utvärderingar av erbjudandet. De personer som har rollen som influens är själva inte med i interaktionen med leverantören men kan direkt eller indirekt påverka inköpen. Det finns både interna och externa influenser. De interna kan vara personer införetaget medan de externa influenser kan vara från media m.m. (Malaval P, 2001).

Medan den rationella skolan framhäver de rationella egenskaperna som kunden använder i sin värdering så utgår den hedoniska-skolan från både materiella och immateriella. Ett rimligt antagande vore således att leverantören använder samtliga av sina resurser för att tillgodose deras behov. Deras resurser är också de som ligger till grund för deras konkurrensfördelar. Ett företag med konkurrensfördelar definieras som en organisation som förfogar över resurser som är värdefulla och bidrar till ett kundvärde, sällsynta, svåra att imitera eller substituera samt organiserade i företaget (Alvesson & Sveningsson, 2007). För att möta den nya konkurrensen står därför många tillverkande företag inför ett företagsmässigt vägskäl, dvs vilken strategi ska de använda för att bygga sina varumärken. I fas med att konkurrensen från öst ökar så kan företag välja att flytta sin verksamhet för att uppnå samma fördelar i produktion och tillverkning som företagen från öst. Möjligheten finns också att importera färdiga produkter eller delkomponenter för att montera själva och/eller att tillföra immateriella värden till sina produkter. Företagen som inte har möjlighet att välja något av de första alternativen tvingas intensifiera sitt arbete med immateriella konkurrensfördelar, vilka inte lika lätt kan imiteras eller substitueras.

En marknad som på senare tid genomgått förändringar och som idag står inför detta vägskäl är marknaden för bygg, lant och järnhandeln i Sverige. På senare tid har leverantörer minskat i antal samt att återförsäljarna ingått sammanslagningar. Marknaden bestod länge av små och medelstora återförsäljare med fokus på både privata som professionella användare på landsbygden och inne i städer. På senare tid bildade mindre återförsäljare sammanslutningar för att konkurrera mot nyetableringar och började samtidigt rikta fokus mot professionella kunder. En ökad prismedvetenhet hos slutkunderna medförde att importen från öst ökade. De i sin tur har påverkat leverantörer som länge haft sin tillverkning i Sverige och runt om i Europa men har också minskat i antal. Marknaden har succesivt överetablerats och har idag en försörjningskapacitet av dessa produkter som ligger lång över antalet hem i Sverige. Med en överetablering och ett utbud som överstiger antalet hem i Sverige, så har kundens roll och vad denna har för behov fått en ökad betydelse både hos leverantörer och återförsäljare. Jag som undersökare har därför valt att fördjupa mig i denna branschen för Järn, lant och

byggnadstillbehör. Jag som undersökare har valt att studera hur återförsäljarnas behov och krav idag avspeglar sig i framgångsrikt leverantörsvaremärke och hur de arbetar för att möta dessa gård till.

1.3 Problemdiskussionen

Med kunskap om hur den moderna industriella kunden idag resonerar och varför det idag är viktigt med ett starkt varumärke så kvarstår dock frågan angående, hur arbetet kring varumärket ska gå till och vilka strategier som kan vara lämpliga? Vilka olika tillvägagångssätt mindre industriella företag kan arbeta med för att utforma lämpliga strategier, diskuteras i nedanstående del.

En utgångspunkt varumärkesdiskussionen är ett förtydligande av begreppet Brand equity. Det ger en överskådlig förklaring till hur varumärken kan generera värden till företag. Begreppet består av tre delar; Brand image, Brand strength och Brand value. Genom att ett varumärke återspeglar en typ av image som företaget förmedlar till en given marknad så kan varumärket antingen stärkas eller försvagas. Desto starkare varumärket mer är kunden beredd att betala för varan och desto högre prispremie kan företaget ta ut av kunden (Persson N, 2009). Aaker (1996) beskriver prispremien som skillnaden mellan kundens näst bästa och bästa alternativ alternativ. Jag som undersökare ämnar undersöka brand image och brand strength d.v.s. vilka aktiviteter som används och vilka som skapar en styrka.

De förskjutningar som marknaden präglats av har medfört att återförsäljaren har fått en starkare förhandlingsposition mot leverantörerna. På så vis kan de framställa krav som kan vara karaktäristiska för just den kunden och som nödvändigtvis inte bara förknippas med köptillfället. Det kan finnas krav som både kan associeras till en tidpunkt eller krav som kan associeras till en tidperiod, d.v.s. relationens längd. Det har inneburit att leverantörerna fördelar mer resurser åt aktiviteter som kan möta behoven. Dessa behov menar både Blombäck (2005) och Malaval (2001) bör betraktas ur ett processuellt perspektiv sett över tid. I motsats till tidigare synsätt på ett handelsutbyte, så karaktäriseras en transaktion av en längre process där kunden och leverantören framställer olika immateriella krav och förväntningar på varandra. Som tidigare

nämnt kan det variera från luncher med syfte att skapa vänskapliga relationer till kundsupport och service under och efter leverans. Det är något som sker med olika kundtyper på obestämd tid, vilket innebär att relationen är svår att karaktärisera.

Till sidan om det processuella perspektivet så finns det också teorier som enbart behandlar och karaktärisera olika aktiviteter i relationen, d.v.s. de aktiviteter som används för att stärka det egna varumärket. Wilson (2008) har utformat The Interaction Model som illustrerar kundrelationernas anatomi (Erevelles S, Stevenson H Thomas, Srinivasan S & Fukawa N, 2008). Andra forskare har istället primärt fokuserat på de aktiviteter som företaget normalt använder sig av i syfte att skapa och bevara goda kundrelationer. Mundambi har tidigare utformat en modell bestående av fyra aktiviteter och har på senare tid utökats med ytterligare två (Niklas Persson, 2009). Samtliga av ovan nämnda modeller utesluter ett processuellt perspektiv på kundrelationer, även fast andra forskare menar på att det är lika viktigt med ett processuellt perspektiv. Jag som undersökare har därför valt att studera detta tomrum, och försöka mig på en varumärkesanalys som interagerar de både perspektiven.

1.4 Problemformulering & Syfte

Det tomrum som idag finns mellan olika sätt att betrakta och analysera industriella varumärken har gjort att jag som undersökare valt att studera detta. Relationsprocessen som både leverantör och återförsäljare går igenom, har beskrivits i tidigare forskning liksom de aktiviteter som leverantören använder sig av men forskning som belyser varumärkesarbetet ur både ett processuellt perspektiv och samtidigt ett aktivitetsperspektiv, anses som begränsad. Jag ämnar därför undersöka; om det går att genomföra en processuell illustration i hur ett industriellt företag sköter sitt varumärkesarbete mot sina kunder? Följt av detta ämnar jag också undersöka om det finns likheter i hur olika kundtyper betraktar varumärket i förhållande till hur själva varumärkesarbetet går till?

1.6 Avgränsningar

I min studie har jag valt att utgå från AB Hörby Bruk (nedan kallat HB) som studieobjekt. I studien som genomförs har jag valt att utgå från deras perspektiv på både varumärkesarbetet och det industriella varumärket, d.v.s. de aktiviteter som används av leverantören i det kontinuerliga varumärkesarbetet. Jag ämnar inte göra någon värdering av varumärket utan vi väljer att uteslutande se till de varumärkesdrivande aktiviteterna i relationen, d.v.s. Brand image och Brand strenght. I min undersökning har jag också valt att studera kunder till det utvalda studieobjektet och deras involverande i varumärkesarbetet. Det är en viktig del av studien just med tanke på att undersökningen baseras på hur varumärken uppfattas i den ömsesidiga relationen mellan leverantör och återförsäljare. Med anledning av att jag också inkluderar HBs kunder/återförsäljare och deras synvinkel på varumärken så ser jag uteslutande på hela HBs produktsortiment.

1.7 Disposition

Efter inledande bakgrund, problemformulering och syfte behandlas först den metod som jag använt mig av i min undersökning. Efter metoden behandlas den teoretiska referensramen som är uppdelad i fyra delar. Det har jag gjort för att lättare återknyta till analysen och resultatet. Det empiriska materialet är uppdelat i tre delar, verksamhetsbeskrivning samt svar från HB och slutligen svar två utvalda kunder till HB. Efterföljt av empirin, kommer analysen och resultatet. Båda delarna har jag utformat med utgångspunkt från den teoretiska referensramen och problemformuleringen. Avslutningsvis diskuteras studien, teoretiska och praktiska bidrag, samt de problem som finns i inledningen.

1.8 Centrala begrepp

Aktiva aktiviteter – Aktiviteter som medvetet används av företag i varumärkesarbetet.

Behovsö säkerhet – Kundens säkerhet kopplat till utbudet av produkter.

B2B - Relationen mellan två företag (Business-to-Business). Begreppet används på marknader som kännetecknas av ett utbyte mellan organisationer.

B2C - Relationen mellan organisationer och privat slutkonsument (Business-to-Consumer). Det är ett begrepp som beskriver transaktionerna av produkter och tjänster mellan företag och privat slutkonsument.

Brand Equity - Monetära värde associerat till varumärket och är en sammansättning av brand image, brand strength och brand value. Utan brand image går det inte att skapa brand strength vilket i sin tur skapar brand value.

Marknadsosäkerhet – Kundensäkerhet kopplat till utbudet av leverantörer. Osäkerheten inkluderar därför kundens ambivalens till de aktörer som befinner sig på marknaden.

Passiva aktiviteter – Aktiviteter som används omedvetet av företaget. Det inkluderar aktiviteter som ligger till grund för kundens associationer men som företaget inte aktivt arbetar med.

Produktlösning – Är det som företaget överför till kunden. Det kan både vara produkter och tjänster som kunden efterfrågar

Relationsprocess - Relationen ett företag har med sin kund från början till slut. Relationens längd kan variera och beror till stor del på kundens avsikter med relationen.

Total kundosäkerhet – Behovsosäkerhet, marknadsosäkerhet och transaktionsosäkerhet.

Transaktionsosäkerhet – Kundensäkerhet kopplat till tidigare erfarenheter med leverantören. Osäkerheten är kopplad till hur kunden exempelvis uppfattar distributionen.

Varumärkesaktiviteter – Aktiviteter som företagets varumärke bygger på, både aktiva och passiva.

Varumärkesassociationer – Associationer som kunden har till varumärket, både passiva och aktiva.

Varumärkespositionering – Strategi grundad på företagets varumärke.

2. METOD

Under denna beskriver jag hur jag kom fram till mitt resultat. Min uppsats bygger på en fallstudie på ett enskilt företag, AB Hörby Bruk (HB) och dess varumärke. Det är en lämplig metod då frågeställningen bygger på frågor som inbegriper hur och varför. Följande kapitel skall ge läsaren en inblick i de olika metoder som jag använt mig av i fallstudien samt kritiska synsätt på dem.

2.1 Forskningsansats

2.1.1 Val av ämne

Med bakomliggande studier inom strategi och marknadsföring, så har det på senare tid vuxit fram ett personligt intresse för immateriella konkurrensfördelar och betydelsen av dessa inom både B2C, - och B2B-företag. Under min tid på universitet har diskussioner angående varumärken i stort utgått från konsumentorienterade företag och kunder, och har inte behandlat vikten av att industriella företag måste arbeta med sina varumärken. I samband med mitt ökade intresse har jag också fått en nära anknytning till både medelstora och stora företag som verkar på den industriella marknaden. I ett av mina första möten med min handledare så diskuterades; på vilka grunder industriella kunder gör sina inköp i förhållande till B2C kunder, nätverksbyggande aktiviteter samt hur dessa skiljer sig åt med olika kunder. Med bakomliggande forskning och expertis inom området, uppmuntrades jag av min handledare att fördjupa mig i ämnet och de olika tillvägagångssätten det finns för att studera dessa.

2.1.2 Vetenskaplig ansats

Som undersökare finns möjligheten att använda sig av en induktiv eller deduktiv forskningsansats. Induktiv ansats innebär att man tar avstamp i empirin med förhoppningen att skapa nya teorier utifrån den genomförda analysen. Deduktiv metod, innebär att man gör tvärtom, d.v.s. man tar avstamp i befintliga teorier och jämför med empirin för att se hur väl de överensstämmer. Jag använde mig av en deduktiv metod vilket gav mig möjligheten till att göra vissa antaganden med bakgrund av tidigare studier (Jacobsen, 2002). Utifrån den valda ansatsen kunde jag utveckla en problemformulering som jag sökt svar på via empirin. Beroende på mitt

slutgiltiga resultat kan sedan teorier bekräftas eller kritiseras (Bryman & Bell, 2003). Genom att använda sig av en deduktiv ansats kunde jag som undersökare också jämföra teorier för att åskådliggöra eventuella kunskapsluckor. Ansatsen medförde också möjligheten att gå tillbaka och revidera insamlad data. Den kritik som dock kan riktas mot denna ansats enbart tar hänsyn till data relevant för just den här studien (Jacobsson 2002).

2.2 Forskningsstrategi

2.2.1 Sekundärdata

I det inledande skedet av undersökningen utforskades relevant kurslitteratur som gav mig en bild av hur B2B företag och dess varumärken idag analyseras. I samband med detta undersökte jag också tidigare forskning och vad dessa behandlar och hur varumärkesarbetet går till. Detta gav mig både en teoretisk grund och en generell uppfattning av hur ämnet behandlas och tolkas av olika författare. I detta skede valde jag att ha en något ostrukturerad form på min datainsamling för att på ett mognare plan revidera insamlad data. Jag förstod snabbt att litteraturen som Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet tillhandahåller inom ämnet och vad som tidigare behandlats under mina studier, primärt utgår från ett konsument orienterat perspektiv. Utöver detta framstår forskningen som behandlar B2B företag och varumärken, som begränsad och svår åtkomlig. En förklaring kan vara att ämnet fortfarande är nytt för många och inte har nått ett moget stadium. Någon allmänt vedertagen uppfattning om hur bör eller ska gå till, är begränsad.

De sekundära sök-källorna var google scholar, Elin och Lovisa, tre internet baserade bibliotek som främst syftar till att tillhandahåller avhandlingar och artiklar. Mina nyckelord, - och fraser innehöll främst; B2B relationer, B2B marketing, - and branding, Business relationships, industrial marketing, purchasing behaviour m.m.

2.2.2 Primär data

I fas med uppsatsens fortskridande så uppenbarade sig olika alternativ för att studera industriella varumärken och hur dessa används och jag förstod snabbt att det inte finns en enad uppfattning av hur industriella varumärken bör analyseras. Som undersökare av varumärken så kan man

studera kundens perspektiv på ett varumärke eller företagets egna perspektiv. Genom att utgå från det förstnämnda alternativet så kan resultatet bli mer trovärdigt då styrkan i ett varumärke delvis beror på kundens uppfattning. Genom att studera företagets arbete med varumärket så finns det möjlighet för mig som undersökare att studera hur det faktiskt arbetar med det egna varumärket går till, men i det sammanhanget hade kundens uppfattning exkluderats. Då styrkan i ett varumärke både baseras på kundens subjektiva uppfattning, relationen mellan parterna samt hur företaget väljer att arbeta med sitt eget varumärke, så valde jag som undersökare att interagerar båda perspektiven. Jag tror det ger mig som undersökare större trovärdighet i det resultat som genereras. I sammanhanget kan det också vara av intresse att se om det finns en likhet i hur leverantören arbetar med sitt varumärke och hur kunden betraktar varumärket.

Det jag fann var att forskare analyserar varumärken med fokus på dess värdeskapare eller med ett fokus på hur det formas ur ett processuellt perspektiv. Det jag saknade var en integrerad modell av de båda perspektiven vilket i sin tur gav upphov till min frågeställning och mitt syfte. Det gav också upphov till hur jag senare skulle utforma mina intervjuer med studieobjektet och dess kunder.

I samband med insamlandet av empirisk data valde jag en kvalitativ form vilket gav mig möjlighet till intervjuer med studieobjektet. Denna form betonar ordval och dess olika betydelse i olika meningar (Bryman and Bell, 2003). Valet av en kvalitativ form gjorde jag med syfte att försöka skapa en gemensam ram för de båda perspektiven. Intervjuformen är öppen och ostrukturerad vilket också gav mig som undersökare en möjlighet att hålla en öppen dialog med respondenten och ställa följdfrågor på de svar, som jag i min intervjuguide, inte förväntade mig. Det blir på så vis också lättare att fånga respondentens uppfattning om den ställda problematiken. En kvantitativ form innebär att man som undersökare lägger tonvikt på sifferarbete och studerar sambanden mellan flera olika resultat vilket jag inte ämnade göra i min undersökning. Merriam (1994) påpekar att när, kunskap på ett relativt utforskat område skall utvecklas, så är en fallstudie ett bra tillvägagångssätt för att uppnå ett ansenligt resultat.

I fas med att primärdata skulle insamlas valde jag mellan att hålla intervjuer med konkurrenter eller med kunder till studieobjektet. Genom att intervjua konkurrenter skulle jag kunna ge en mer nyanserad bild av hur varumärken används av olika aktörer på marknaden. Ur en jämförelsesynpunkt hade jag kunnat jämföra hur olika varumärken används på olika sätt av olika aktörer för att skapa konkurrens fördelar. En sådan studie hade gett mer generella empiriska resultat men hade inte tillåtit mig gå på djupet med min problematik. Vad jag funnit är att varumärkes-byggande är väldigt specifikt och skiljer sig mellan företag, vilket hade resulterat i en studie utan något större djup och alltför ytliga tolkningar. Mot bakgrund av att min studie behandlar en processuell jämförelse mellan kundens uppfattning av ett starkt varumärke och hur företaget faktiskt arbetar med det så fann jag inget incitament att också analysera utifrån konkurrenternas perspektiv. Med bakgrund av syftet och problemformuleringen, fanns det större incitament att intervjua berörda parter i relationsprocessen, dvs kunder till fallföretaget och dessa fick jag hjälp att kontakta via mitt studieobjekt.

För att skapa ett djup i undersökningen så valde jag en kund med långgående erfarenhet av leverantören samt en kund med något mindre erfarenhet av leverantören. Hade undersökningen bara baserats på två mindre kunder så finns det en risk att resultatet hade blivit för ensidigt liksom om undersökningen baserats på två stora kunder. Det var även viktigt att kunderna hade olika typer av verksamheter för att på bästa möjliga sätt belysa skillnaderna mellan olika kunder. Därigenom kontaktades personer som kunde vara till hjälp för min undersökning och vars befattning kunde förstå min problematik. Kontakten jag hade, blev med personer längre upp i hierarkin, och med en närmre anknytning till leverantörer och vad som kan antas relevant för varumärken. Mot bakgrund av att ämnet jag undersöker kan uppfattas som komplicerat och i en del fall svävande, förberedde jag mina respondenter på förhand genom att skicka intervjuguiden till dem. Till intervjuerna använde jag också diktafon för att jag i efterhand skulle kunna gå tillbaka och analysera svaren. Genom att använda diktafon kunde jag också fokusera på intervjun istället för att föra anteckningar på varje svar.

2.2.3 Studieobjektet

I ett tidigt stadium valde jag som undersökare om jag skulle använda mig av ett stort eller ett mindre industriellt bolag som studieobjekt. I detta stadium hade jag som undersökare både personliga krav och krav som grundar sig på karaktäristiska drag hos studieobjektet. Jag valde också om jag skulle se på HBs varumärke som helhet eller om jag skulle avgränsa mig till enstaka produkter i deras produktkatalog.

Till och början var det viktigt för mig som undersökare att ha en personlig anknytning till studieobjektet. Genom en personlig anknytning till företaget går det att minimera tidskrävande aktiviteter som att finna ett lämpligt studieobjekt, etablera en kontakt och därefter finna lämpliga respondenter. Det var även viktigt för mig att studieobjektet har en aktiv närvaro i Skåne. Jag har av erfarenhet upplevt att en undersökning kan bli lidande pga. av endast telefon-, - och mailkontakt. Genom personliga möten så skulle jag också kunna minimera risken för missförstånd vilket jag tror man gör bäst via en personlig kontakt. Det andra personliga kravet var att deras produkter inte var allt för komplicerade. Jag har som undersökare tidigare undersökt avregleringen av tåg nätet i Sverige. För att sätta sig in i denna bransch krävs det att man som undersökare förstår fackuttryck som används i branschen och hur den fungerar. Det var tidskrävande vilket jag i denna undersökning ville minimera.

Till sidan av mina personliga krav var det viktigt att företaget har ett aktivt varumärkesarbete och ett framgångsrikt sådant. Det hade alltså inte gått att göra en varumärkesstudie på ett företag som enbart säljer sina produkter utifrån sina priser. En sådan studie hade uteslutit det jag ämnar undersöka, d.v.s. varumärket och vad som ligger till grund för ett starkt sådant. Ytterligare var det viktigt att undersökningsobjektet var litet eller medelstort då det tidigare inte genomförts någon omfattande studie på dessa företag. Jag kände på förhand till ett företag som var positivt inställd till min undersökning men i det skedet fanns det inga konkreta förslag på vad som skulle undersökas.

I det skede jag höll hade mina första möten med studieobjektet hade jag som val att se till utvalda produkter i HBs produktkatalog eller generalisera varumärket utifrån samtliga av deras

produkter. Jag valde det senare alternativet då jag tror en avgränsning till deras mest kända produkt, skottkärran, inte hade gett mig samma djup. Det förstnämnda alternativet hade också avgränsat mig i mina intervjuer med kunderna till HB. Bortsett från gungor och gungbrädor till barn så är huvuddelen av HBs produkter väldigt lika, d.v.s. skottkärror och vagnar till både privata och professionella användare. Oavsett vem kunden är så är produkten densamma.

2.2.4 Intervjuerna

Till intervjuerna hade jag således relativt strukturerade frågor som intervjuobjektet och dess kunder kunde svara fritt på, utan att de skulle vara vägledande. Med anledning av mitt syfte och frågeställning, så avsåg intervjuformen också att på bästa sätt återspegla problematiken. Mina intervjufrågor var således uppdelade inom tre områden; marknadsutvecklingen, varumärkesaktiviteter och relationsprocessen (Bryman and Bell 2005). Mot bakgrund av den kontakt jag har till studieobjektet fick jag möjlighet till att själv välja vilka personer som skulle intervjuas. Jag utformade således min intervjuguide efter den yrkesmässiga roll respondenterna har i fallföretaget. Jag hoppades på att VD:n, som i större utsträckning kunde svara på frågor som rör de externa relationerna och hur dessa sköts, medan försäljningschefen kunde ge mig svar på hur olika aktiviteter används för att bygga upp och behålla ett starkt varumärke. Det var en viktig del i intervjun för att komma så nära min problematisering som möjligt. Eftersom jag valde ut två personer med olika befattningar och på skiljaktiga nivåer i hierarkin och sedan jämförde deras svar, så minimerades risken för en snedvridning (Merriam, 1994).

Inledningsvis fick respondenten svara på frågor som är kopplade till marknadens utveckling. Denna fråga följde vi upp med frågor kring företagets egen verksamhet och hur den har förändrats i fas med marknaden. Med koppling till föregående fråga, så fick respondenten också svara kring företagets eget varumärke, vad de ansåg att varumärket innefattade, vad de tror kunderna har för uppfattning och hur företaget fördelar resurser. Mot bakgrund av mitt syfte och frågeställning, så fick respondenten också svara på frågan om hur kundrelationerna upplevs. Slutligen ställde jag frågor som var kopplade till deras kunder d.v.s. hur kunderna kategoriseras och karaktäriseras inom företaget samt vilka olika kundbehov som finns.

På samma vis som intervjun till studieobjektet, utformades intervjuguiden till kunderna på ett relativt strukturerat vis som respondenterna kunde svara fritt inom. För att på bästa sätt spegla kundernas uppfattning av studieobjektets varumärke, och hur arbetet går till, så utformades intervjuguiden i tre delar; marknadsskiftningar, varumärkesaktiviteter och relationsprocessen. Genom denna indelning gav jag respondenten möjligheten att resonera kring den ställda problematiken. För att generera ett trovärdigt resultat intervjuades även här, personer med befattningar relaterade till interna som interna aktiviteter. Respondenterna fick till en början resonera kring frågor som rör marknads skiftningar och med ett fokus på konkurrensen mellan större och mindre bolag. Denna fråga var ställd för att jag på ett tidigt stadium ville bekräfta de förskjutningar som många forskare betonar. Respondenterna fick även resonera kring deras egen verksamhet och hur denna har förändrats till följd av marknadsutvecklingen. Vidare diskuterades vad ett starkt respektive ett svagt varumärke kännetecknas och hur de uppfattar hur deras leverantörer differentierar sig. Dessa frågor anknyter till det perspektiv som lyfter fram varumärkesaktiviteter. Slutligen fick respondenten svara på frågor som rör relationsprocessen. Frågorna behandlade hur relationerna vanligtvis uppstår, hur länge de vanligtvis varar, vad som påverkar en relations längd och vad som kännetecknar en god respektive en dålig relation. Dessa frågor var ställda för att återknyta till det andra perspektiv som jag behandlar i min problematik.

Under arbetets gång har jag haft en kontinuerlig kontakt med respondenterna vilket var bra då jag i vissa fall uppfattade somliga svar diffusa och lite för svävande. Den fortsatta kontakten hade jag främst via e-mail och telefon.

2.3 Metod problem

2.3.1 Giltighet

En undersöknings giltighet kan diskuteras utifrån internt, - och extern perspektiv. En god extern giltighet innebär att generaliseringar och appliceringar går att genomföras på andra branscher än den som undersökts. God intern giltighet innebär att man som undersökare mäter det man tror sig mäta (Bryman, 2005).

Det resultat som min studie genererat baseras på mina genomförda intervjuer med studieobjektet och dess kunder. Mitt urval får anses som relativt litet och kan därför inte används för vidare generalisering. Det bör även tilläggas att en studie inom detta ämne med ett studieobjekt som jag använt mig av inte tidigare genomförts i någon stor skala. Däremot hoppas jag den infallsvinkel jag har haft i min studie ska kunna bidra med ny kunskap inom ämnet.

För att uppnå en intern giltighet så har jag som undersökare haft olika metoder. Under arbetets gång har jag varit noggrann med att välja lämpliga teorier som stödjer min undersökning och vad som karakteriserar mitt studieobjekt. Teorier som tidigare använts för att studera varumärken har till stor del använts på stora bolag, vilket mitt undersökningsobjekt inte är. Mot bakgrund av att studien bygger på en kvalitativ metod så har det också varit viktigt att analysera svaren från intervjuerna med stor noggrannhet. Det är något som inte var helt lätt då det inte finns någon som på heltid arbetar med varumärket i det valda studieobjektet. Jag har därför utgått från vad Vd:n och försäljningschefen har för synpunkter på min problematisering vilket kan anses som begränsande i viss mening. Genom att välja två personer med olika positioner i företaget så har jag erhållit ett kritiskt perspektiv i empirin som jag har kunnat väga mot varandra för att undanröja misstolkning och tillrättalagda svar.

2.3.2 Tillförlitlighet

Ett sätt att mäta tillförlitlighet i en studie är genom att utföra samma studie en återigen för att se om resultatet blir det samma. I en studie med kvantitativ ansats hade det varit möjligt men jag valde i ett inledande skede att använda mig av en kvalitativ metod vilket försvårar en sådan mätning. Då resultatet bygger på tolkningar av ord och fraser så hade samma resultat med stor sannolikhet inte genererats. Det har däremot jag som undersökare ständigt varit medveten om varpå jag med största noggrannhet genomfört mina intervjuer.

I samband med att en undersökning bygger på intervjuer så kan det också finnas en mening med att diskutera två typer av effekter som kan uppstå i samband med dessa; intervjueffekten och kontexteffekten. En intervju effekt uppstår i samband med att undersökaren påverkar respondentens svar i all för stor mening. För att inte det ska ske, så är det viktigt att undersökaren

framstår så neutral som möjligt, vilket jag också månade om under mina intervjuer. Dock bör det tilläggas att det redan fanns en viss personlig relation till respondenterna till mitt studieobjekt. På samma vis som undersökarens personlighet kan ha en inverkan på intervjuerna så kan den miljö där intervjuerna hålls också påverka respondenten och dennes svar. Genom att utföra intervjuerna på deras arbetsplats kunde jag som undersökare minimera denna risk. På så vis kunde respondenterna känna sig bekväma i den respondentroll de intog. Det gav också mig som undersökare möjligheten att beskriva företaget på bästa sätt (Jacobsen, 2002).

2.3.3 Källkritik

För mig som undersökare har det varit viktigt att både den primära, - och den sekundära- data håller en god kvalitet ur ett källkritiskt perspektiv. Min primära data har jag uteslutande inhämtat från intervjuer och styrdokument. De styrdokument som jag analyserat får anses hålla en god kvalitet och en hög trovärdighet då de bygger på prognoser och hur företaget (studieobjektet) kontinuerligt arbetar med varumärkes byggande aktiviteter. Dock kan det riktas en kritik mot mina respondenter med tanke på att deras roll inom företaget inte direkt anknytning till varumärkesarbetet. Det är något som jag varit medveten om har därför valt respondenter med så nära anknytning som möjligt till det som i litteraturen definieras som varumärkesarbetet. Den primära datan har jag uteslutande använt för att bygga upp en teoretisk grund och bygger på fyra områden; varumärkes aktiviteter, positioneringsmöjligheter, kundsegmentering samt relationsprocessen. Dessa fyra områden valde jag med bakgrund av hur ett industriellt varumärke tidigare studerats av andra forskare men också för att spegla det som inte studerats. För mig som undersökare var det viktigt att de hade en nära anknytning till det industriella varumärket.

Vid val av teorier använde jag mig av välkända författare som studerat området och anses vara respekterade inom denna, bland de vi valt märks; Ford, (2006), Hammarkvist, (1982) samt Mundambi, (1997). De nämnda författarna anser jag bidragit med teorier som anses relevanta för studien och har den akademiska förankring som är nödvändig. I val av teorier försökte jag också utgå från de mest uppdaterade teorierna. I *Tracing the drivers of B2B brand strength* (Persson, 2009) uppdaterar han en tidigare modell av Mundambi (Persson 2009). Liksom Persson (2009), uppdaterar David Ford i sin bok *Managing Business Relationships* (1998), en tidigare modell

beskriven av Hammarkvist och Johansson. Genom att både gräva i befintlig litteratur via diverse bibliotek och läsa tidigare studier skapade jag mig en bild av vad som fanns att tillgå.

Persson (2009) och Hammarkvist (1982) fokuserar både på företagets engagemang i varumärket. Persson har bidragit med en viktig synvinkel som skapar förståelse för varumärkes byggande vilka aktiviteter som är associerade av kunden. Hans bidrag har därför varit en viktig del i min problemformulering och studie. Uppföljt av detta behandlas Hammarkvists (1982) Transfer ability model som förklarar möjligheten att skapa mervärde i vad företaget erbjuder kunden. Kritik kan riktas mot den då den kan anses som föråldrad men utifrån min problemformulering så är den högst relevant och haft en viktig del i min studie. Ur Fords (1998) Managing Business Relationships har jag inhämtat teorierna som behandlar synen på varumärken ur ett kundperspektiv samt ett relationsperspektiv. Ford (1998) var tidigt ute med att både beskriva olika kund karaktärsdrag och relationens betydelse för varumärket.

3. Teori

I nedanstående avsnitt presenterar jag de teorier som ligger till grund för min undersökning. Jag har i huvudsak använt oss av fyra olika teorier i syfte att analysera fyra olika områden. Dessa är; kundernas varumärkesassociationer, säljarens positioneringsmöjligheter, karaktärsdrag hos kunder samt relationsprocessen. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av de valda teorierna i syfte att ge läsaren en begriplig bild av den teoretiska referensramen inför analysen.

3.1 Varumärkesaktiviteter

De flesta forskare är överens om att brand equity bygger på en kedjereaktion mellan brand image, brand strength och brand value och som slutligen ligger till grund för företagets prispremium. Det innebär att ett företag effektivt måste arbeta med sin brand image för att skapa brand strength och för att slutligen generera brand value. (Persson, 2009). Brand image kan betraktas som själva företagsvarumärket vilket innefattar samtlig information som kunden associerar med varumärke t.ex. service, kundrelationen, distribution osv. Brand strength är den totala kunduppfattningen och kundresponser till företagets varumärke medan brand value är det ekonomiska värde som tillfaller det ägande företaget. Viktigt att betona är att brand equity är en kedjemodell som bygger på att brand value inte kan uppnås utan brand strengths vilket i sin tur bygger på en brand image (Persson, 2009).

I Tracing the drivers of B2B brand strength and value utökar Niklas Persson (2009) en befintlig modell som beskriver ett varumärkes fyra beståndsdelar med ytterligare två aktiviteter. Den tidigare modellen, utformad av Mundambi (1997), bestod av; associationer till det säljande företaget ([Leverantören](#)), distributionen, produkten och servicen. Modellen utökade Persson med kundrelationer och varumärkeskänedom som illustreras i figur 3.1 (Persson 2009, sid 135). Han menar att de nu sex aktiviteterna ligger till grund för kundens associationer och varumärkets prispremium och därmed avgör hur villig kunden är att betala för en lösning. Till skillnad från Persson väljer Aaker (1996) att analysera brand equity utifrån fem kategorier bestående av tio faktorer som alla påverkar ett varumärke. Fyra av de fem kategorierna utgår från kundens

uppfattning om varumärket och innefattar faktorer som kundlojalitet, uppfattad kvalitet, differentieringsvariabler och kundmedvetenhet. Den femte kategorin innefattar marknadsfaktorer som exempelvis marknadsandelar och storlek på distributionsnätet. Aaker utgår således både från kundens subjektiva uppfattning av varumärket samt marknads. Persson har valt att avgränsa sig från marknads inverkan på varumärket och utgår endast från kundens perspektiv.

3.1.1 Företagsaktiviteter

Denna del behandlar inte egentligen vad själva varumärket står för utan hur organisationen är uppbyggd och hur den används. Man har i studier funnit att de viktigaste variablerna som påverkar kundassociationen är pålitlighet, ledning, ledarskap, rykte samt erfarenhet. Pålitlighet handlar om att företaget uppfattas som ett lågriskalternativ som är stabilt över en längre tid. Ledningens inverkan på varumärket belyser parallellen mellan god ledningsstyrning och ett starkt varumärke. Rykte är hur man uppfattas genom Word-of-mouth, det är lättare att skapa tillit till någon som har ett bra rykte jämfört med en med ett sämre, just för att detta med gott rykte reducerar osäkerheten som är väldigt central i relationsbyggande. Sist är det erfarenhet som har en betydande inverkan. Det är givet att företag med lång tradition på en marknad uppfattas som mer stabila och säkra än nyetablerade uppkomlingar (Persson 2009, sid 153-157).

3.1.2 Distributionsaktiviteter

Distributionen består av säkerheten i distributionen, hastigheten och kundförmågan att beställa en vara. Säkerheten är kopplat till företagets förmåga att leverera rätt produkt enligt avtal samt företagets förmåga att leverera när kunden önskar. Hastigheten är kopplat till hur snabbt företaget levererar och i vilken mån de kan anpassa sig till kundkrav som uppstår under leveransen. Förmågan att beställa en lösning är förknippad till kundupplevelsen i beställningen, d.v.s. om det var lätt eller svårt att beställa en vara (Persson 2009, sid 151-152).

3.1.3 Produktaktiviteter

Den tredje varumärkesaktiviteten som både Persson och Mundambi diskuterar, är de associationer som kan härledas till produkten exempelvis kvaliteten i produkten, Men det finns även indirekta associeringar med produkten som hur produkten paketeras och tillverkas. Om

produkten är paketerad på ett komplicerat sätt eller produkten består av många delkomponenter kan det bidra till sämre associeringar kring produkten (Persson 2009, sid 146-151).

3.1.4 Kundservice

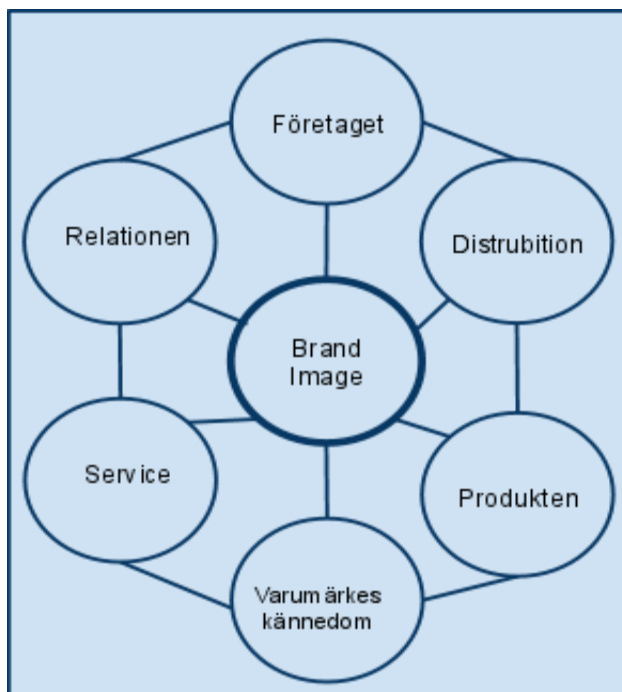
Kundservicen består bl.a. av support till kunden, som i sin tur kan delas upp i två olika aktiviteter. Den första beskriver företagets förmåga att bidra med lösningar för kundens egen verksamhet. Det kan ske genom att leverantören på eget initiativ utvecklar nya produkter för att förbättra kundens egen verksamhet. Den andra aktiviteten beskriver tillverkarens förmåga att anpassa service med produkter eller annan service (Persson 2009, 148-151).

3.1.5 Kundrelationen

Relationen mellan två parter består av trovärdighet, upplevt engagemang, samarbete & partnerskap, sociala fördelar och slutligen informationsutbyte. Trovärdigheten i en relation betraktas enligt många som viljan att agera utifrån motpartens intresse i en relation. För att trovärdigheten ska optimeras måste därför båda parterna agera utifrån motpartens intresse. Upplevt engagemang innebär i det här sammanhanget ena partens vilja att fortsätta vilja köpa en vara av den andra parten. Meningen med samarbete och partnerskap är att särskilja partners och vanliga säljare. Sociala fördelar beskriver det som kan uppnås genom en välfungerande relation, d.v.s. i vilken mening enskilda aktörer kan uppfatta vänskapsband mellan företagen. Slutligen innebär informationsutbytet precis som det låter d.v.s. vilken information som byts ut och hur väl det fungerar. Information relaterad till säljarens prognoser kan även vara en tillgång för köparen (Persson 2009, sid 139-146).

3.1.6 Varumärkeskännedom

Varumärkeskännedomen beskriver de associationer som kunden härleder till själva varumärket, d.v.s. kunskapen om varumärket. Kunskapen kan inhämtas på olika vis ex via Internet, andra kunder eller media. Desto tillförlitligare informationen är desto bättre utvärderingar kan kunden göra av de alternativa lösningarna (Persson 2009, sid 146). Kunskapen är också något som kan införskaffas av andra kunder dvs. via Word-of-mouth.



Figur 3.1, Sex aktiviteter av ett varumärke (Persson 2009, sid 136)

3.2 Säljarens Positioneringsmöjligheter

3.2.1 Cost- och Benefit leadership

Customer perceived Value kan associeras till skillnaden mellan prispremien en kund erhåller från två olika varumärken. Prispremien för ett varumärke är skillnaden mellan den faktiska kostnaden kunder får betala för produkten (priset) i förhållande till vad de uppfattar att varumärket är värt. I en situation där kunden har två alternativ så kommer kunden alltid välja det varumärke som erbjuder högst prispremie. För att kunna erbjuda en prispremie till en kund så kan det säljande företaget anta olika roller, benefit leadership eller cost leadership (Yang & Peterson, sid. 802). När ett företag har rollen som benefit leader, så grundas prispremien på mer än bara den faktiska lösningen. Det företag som lyckas få kunden att värdesätta deras varumärke högst kommer också ha det mest konkurrenskraftiga varumärket. Ett företag som innehar rollen som cost leader erbjuder en prispremie grundat på enbart kostnadsfördelar i lösningen. I fall då företag varken erbjuder en kostnadsfördel eller en benefit fördel till kunden, så riskerar företaget att fastnat i en

situation som kallas .Stuck-in-the-middle. Företaget kommer således varken att konkurrera med en cost- eller benefit fördel till kunden (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, sid 381).

3.2.2 Kundosäkerhet

Ett annat perspektiv som belyser rollen som cost leader och benefit leadership är Hammarkvists modell (Fig. 3.3). Han menar att en säljare kan överföra en lösning till kunden genom två olika förmågor, generell förmåga och en anpassningsförmåga. Dessa två förmågor kan användas av ett säljande företag för att reducera kundens totala osäkerhet. Ford beskriver interaktionen mellan köparen och säljaren med att, kunden framställer sitt problem till leverantören, som i sin tur använder sina resurser för att bidra med en lösning till problemet. Till skillnad från Hammarkvist väljer dock Ford att belysa kundens osäkerhet i större utsträckning. I situationer då kunden exakt vet vilket problem som måste mättas så är det naturligt att kunden också bär på en låg grad av osäkerhet. I annat fall kännetecknas kundens behov av tre typer av osäkerhet; behovsosäkerhet, marknadsosäkerhet och transaktionsosäkerhet (Ford 1998).

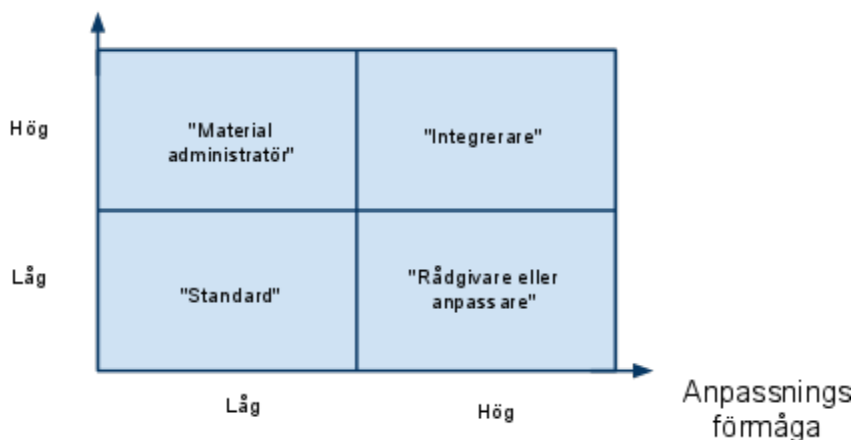
Behovsosäkerheten associeras till de situationer när kunden inte vet vad den behöver. Ford menar ex att det kan uppstå på marknader som är teknologiintensiva (Ford 1998). Håkansson och Johansson menar dock att det inte finns en tydlig koppling mellan kundens osäkerhet och hur teknologiintensiv marknaden är. I vissa fall är även råmaterial svåra att förstå sig på och hur de ska användas i olika produktionsprocesser (Håkansson H, Johansson J, 1982).

Marknadsosäkerheten är kopplad till marknaden där leverantören verkar. När kunden har en kontinuerlig kontakt med andra säljare så bär den också på en högre grad av marknadsosäkerhet (Håkansson & Johansson, 1982). På marknader som är dynamiska, bär kunden på en stor marknadsosäkerhet vilken är kopplad till de snabba omställningarna (Ford 1998). Håkansson och Johansson identifierar osäkerheten genom att betona köparens alternativkostnader. De menar att kundens osäkerhet är som störst när aktörerna är heterogena och marknaden är dynamisk och kunderna har kontakt med flera leverantörer (Håkansson & Johansson, 1982). Slutligen kan kunden bära på en osäkerhet som är kopplad till köparens tidigare erfarenheter med leverantören dvs transaktionsosäkerhet. Osäkerheten är kopplad till främst egenskaper i distributionen och service (Ford, 1998).

Den generella förmågan beskriver det säljande företags förmåga att erbjuda en produkt som lever upp till kundens förväntningar (Hammarkvist 1982, sid 31). Enligt Ford är den generella förmågan mest värdefull för kunder som bär på en hög grad av behovs- och marknadsosäkerhet. I dessa situationer förlitar sig kunden på att leverantören har en lösning på vad kunden behöver. Faktorer som reducerar kundens osäkerhet i dessa situationer kan härledas till bl.a. produktens pris och kvalitet (Ford 1998, sid 21).

Anpassningsförmågan beskriver företags förmåga att utforma produkten, leveransen och servicen efter kundens krav (Hammarkvist 1982, sid 33). Ford definierar anpassningsförmågan ytterligare som leverantörens förmåga att leverera lösningar snabbt, enkelt, till ett lågt pris och till en låg kostnad på lång sikt. Han menar att denna förmåga tenderar att bli allt viktigare ju lägre behovs- och marknadsosäkerhet kunden har och ju större transaktionsosäkerhet kunden bär på. Viktigt att betona är att anpassningsförmågan också tenderar att bli allt mindre viktig ju större behovs- och marknadsosäkerheten är. I relation till det tenderar den generella förmågan att bli allt mindre viktig när transaktionsosäkerheten ökar (Ford 1998, sid 21-22). I modellen har Hammarkvist dock utelämnat osäkerheten som kunden bär på och som kan anses spela en central roll i företags positioneringsstrategier.

Generell
förmåga



Figur 3.3 Transfer Ability Model (Hammarkvist 1982, sid 33)

Med en låg generell förmåga och låg anpassningsförmåga antar säljaren en standardstrategi. Det innebär att kunden inte ställer några specifika krav på det säljande företaget. Kunden är i första hand ute efter att få produkten levererad. Dock brukar det finnas minimikrav på t.ex. kvalitet och leverans som företaget måste efterleva (Hammarkvist 1982, sid 33-34).

Den materialadministrativa positioneringsstrategin innebär att företaget erbjuder en hög generell förmåga men en låg anpassningsförmåga. En sådan strategi brukar karaktärisera kapitalintensiva produktionsanläggningar. Kapitalintensiva produkter är ofta känsliga för störningar i produktion och leverans vilket innebär att leveranserna är högt värderade av kunder. Strukturen i företaget har en betydelsefull roll i sammanhanget då det ofta förekommer ett stort flöde av delkomponenter och utrustning. För att konkurrera med rollen som materialadministrativ är det viktigt att värdera säkerhet och precision (Hammarkvist 1982, sid 34).

En rådgivande positioneringsstrategi antar normalt företag som måste anpassa sin överföring till kunderna. Detta beror delvis på att kunden i viss mån saknar kunskap om produkten. Det är därför nödvändigt med en flexibel organisation där markpersonalen har en mer individuell kontakt med kunderna för att överföra rätt kunskap (Hammarkvist 1982, sid 34).

Slutligen kan ett företag antas ha en integrationsstrategi till följd av den höga efterfrågan på anpassningsförmågan. De båda aktörerna har då en närmre relation till varandra där information och transportrutiner upprättas. Den köpande parten ställer höga krav på att motparten finns tillgänglig både ute i butik och på support sidan.

3.3 Kundsegmentering

Oavsett om ett företag verkar på en B2B marknad eller B2C marknad, så är det vanligt att företaget skapar en kundportfölj. Det innebär att kunder identifieras och segmenteras utifrån givna variabler. Ett företag med färre kunder antas inneha en enklare kundportfölj medan företag med fler kunder har en mer omfattande portfölj. Gemensamt för alla kundportföljer är att de i någon mening syftar till att inverka på företagets vinst positivt (Ford 1998, sid 84). Meningen

med en segmentering av marknaden är att skapa homogena undergrupper för att lättare urskilja kunder i verksamhetens kundportfölj. Fördelarna med en kundportfölj är många, men generellt kommer företaget i framtiden att effektivare kunna fördela sina resurser som krävs av olika kunder (Pelsmacker, Guenes, Van de Bergh, 2001, sid 108). Jag har valt att arbeta med två olika tillvägagångssätt för att segmentera kunderna. Jag valde att använda oss av variabler som vi själva valde samt Fords modell Customer portfolio matrix.

Segmenteringen som jag använder mig av består av två variabler; *Kundens inköpsvolym och kundernas fokusgrupp*. De båda variablerna kan härledas till den demografiska segmenteringen. Kundens inköpsvolym går att mäta genom att t.ex. granska historisk data hos säljaren. Kundernas fokusgrupp går att identifiera genom att se till vilket kundklientel kunden vänder sig, privata eller professionella slutanvändare (Pelsmacker, Guenes, Van de Bergh, 2001, sid 117).

Ford använder sig av två andra variabler för att segmentera industriella kunder. Han menar att säljaren kan öka sin försäljning genom att utveckla nya kundrelationer eller att förvalta redan befintliga relationer. Till relationerna kan leverantören erbjuda en lösning som kunden från början efterfrågar eller en lösning som också innefattar outtalade produkter eller tjänster.

En befintlig kund är en kund som leverantören haft minst en transaktion med, medan en ny kund har företaget ännu inte haft någon transaktion med. Ett befintligt produkterbjudande innebär en lösning som inte förändrats sedan relationen ingicks. Ett utökat produkterbjudande innebär erbjudande som utökas med såväl produkter som tjänster av immateriell karaktär. Matrisen nedan synliggör en mer monetär beskrivning av olika kundtyper. Matrisen ställer företaget inför fyra olika valmöjligheter för att kunna öka inkomstströmmarna (Ford 1998, sid 85).

		Customer relationships	
		Existing	New
Relationship scope	Existing	1	3
	New	2	4

Figur 3.4 Customer portfolio matrix; Strategic options for revenue generation (Ford, sid 85)

Den första cellen i (Fig. 3.4) beskriver möjligheten för en leverantör att öka försäljningen genom att erbjuda en befintlig lösning till befintliga kunder. Säljarens avsikter är att öka försäljningen och intäkterna genom att öka försäljningen av lösningar som redan säljs till kunden. En ökad försäljning kan ske genom att kundens verksamhet växer, vilket i sig möjliggör en ökad betalningsförmåga. Samtidigt kan en leverantör öka försäljningen i fas med att kundens krav blir lättare att förstå (Ford 1998, sid 85).

Den andra cellen beskriver möjligheten att öka försäljningen till gamla kunder och erbjuda dessa ett produktutbud som också innefattar tjänster av immateriell karaktär, med detta menar vi ett utökat produktutbudande. Det innebär att befintliga produkter, nyutvecklade produkter, komplementprodukter samt tjänster erbjuds till befintliga kunder. Alternativet innebär att man knyter kunderna närmare till sig och skapar en bättre relation. I dessa fall blir kunderna mer beroende av leverantören då produkterna blir mer kundspecifika. I de fall finns det bara en leverantör som t.ex. kan åtgärda de problem som uppstår. För att detta alternativ ska vara gynnsamt för leverantören kan det vara bra att ha ett exempel på kund som redan testat produkterna (Ford 1998, sid 85).

Den tredje möjligheten till ökad försäljning innebär att erbjuda den ursprungliga produktkatalogen till nya kunder. Dessa kunder har vanligtvis en uttalad och enkel efterfrågan.

Kundens krav på leverantörer är därför enkla att möta och fokus ligger till stor del på priset, kvaliteten och tillgängligheten (Ford 1998, sid 85).

Slutligen kan en leverantör öka sin försäljning genom att erbjuda nya kunder hela produktkatalogen vilket då också innefattar lösningar av immateriell karaktär. Dessa kunder karaktäriseras därför som kunder med unika krav och måste bemötas på ett unikt sätt. I praktiken innebär det att utveckla nya unika relationer som är anpassade till den rådande situationen i relationen (Ford 1998, sid 85-86).

3.4 Relationsprocessen

David Ford har i sin bok, *Managing Business Relationships*, illustrerat hur en relationsprocess mellan köpare och säljare ser ut. I vilken riktning en relation växer beror till stor del av vad köparen bär på för typ av osäkerhet och vad säljaren har för resurser för att reducera köparens osäkerhet. I vissa fall räcker det med en transaktion mellan parterna medan andra relationer kräver förhandlingar och möten under en lång period innan en transaktion kan genomföras och osäkerheten kan reduceras. Gemensamt för varje kundrelation är att lärandet, investeringarna, adaptationen samt tilliten mellan parterna ligger till grund för osäkerheten. Viktigt att betona är att teorin enbart behandlar relationen mellan kunden och leverantören, dvs. kundens relationer med andra kunder har exkluderats från modellen. Muniz och Guinn (2001) väljer dock att belysa kundens relationer till andra kunder (Customer-to-Customer relationship) i processen att utveckla sin relation till leverantören. Fenomenet som beskriver kundens vilja att rekommendera en leverantör brukar också kallas för Word-of-mouth. Enligt författarna är det något som sker utanför relationen med kunden och som ständigt påverkar kundens osäkerhet.

Wilson har valt att beskriva relationsprocessen med utgångspunkt från fem situationer och väljer att betona både aktiva och latent aktivitet som leverantören använder sig av. Dock utesluter Wilson i sin modell, osäkerheten kunden bär på (Håkansson, 1982). Ford tar avstamp i att det finns fyra olika stadier i en kundrelation och pekar på att det finns olika aktiviteter som används vid olika tillfällen med kunden. Han har valt att inte dela in dem i aktiva och latent aktivitet. Dessa är förstadiet, det explorativa stadiet, det utvecklande- och slutligen det stabila stadiet.

Förstadiet beskriver vilka kunskaper båda parterna måste inhämta om motparten innan relationen ingås. Det explorativa stadiet beskriver vad båda parterna måste göra för investeringar i begynnelsen av relationen för att osäkerheten ska reduceras. Det utvecklande stadiet belyser den tid i relationen när tillit genereras till följd av investeringar och transaktioner mellan parterna. Slutligen beskriver Ford det stabila stadiet då relationen övergått till en institutionaliserad form.

Ford betonar varje relation som unik och menar att kundrelationen inte nödvändigtvis måste gå igenom alla steg utan varierar i tid och funktionalitet. Först kan relationen utvecklas snabbt vilket reducerar kundens osäkerhet i snabb takt. I motsats till detta kan relationer falla till följd av långdragna förhandlingar och argumentation vilket i slutändan inte påverkar kundens osäkerhet i någon positiv riktning (Ford 1998, sid 25-28).

3.4.1 Förstadiet av en relation

För att det ska vara möjligt för en relation att uppstå i praktiken måste det finnas minst två parter involverade. När två företag ingår en relation kan det ibland, beroende på relations typ, också vara bra att ta ställning till ett par frågor. Detta gör företaget när det finns ett flertal alternativ att välja på. Frågor som behandlas av båda parterna är kopplade till hur kundens osäkerhet kan reduceras. I förstadiet är lärandet av motparten den mest centrala aktiviteten för att reducera osäkerheten (Ford 1998, sid 33).

- Vad vill vi få ut av denna relation?
- Hur mycket måste vi investera för att få relationen att fungera?
- Måste vi ändra våra rutiner?
- Hur mycket måste vi lära oss för att kunna samarbeta med vår partner?

3.4.2 Det explorativa stadiet

Det explorativa stadiet är den första situation i en relation där de inledande diskussionerna sker. De olika parterna känner inte varandra särskilt bra i dessa situationer, varpå det råder en hög grad av osäkerhet. Under denna fas investerar aktörerna både tid och pengar för att kunna lära sig mer om motparten. Det är i hög grad viktigt att visa tillit till varandra för att relationen ska kunna utvecklas, i annat fall går motparten till alternativa lösningar på marknaden. Eftersom detta

stadium är grunden till en framtida relation så är denna fas också väldigt känslig för störningar av exempelvis konkurrenter som också söker nya samarbetspartners med (Ford 1998, sid 34).

3.4.3 Det utvecklande stadiet

Det utvecklande stadiet karaktäriseras av att båda parterna investerar i relationen. Fokus ligger på att man vill försöka förstå sin motpart och göra den sociala interaktionen enklare och mer effektiv. Adaption är därför en central roll i detta stadium då båda aktörerna vill få respons på sina krav. Båda parterna testar relationen med att pressa priser och leveranstider till det yttersta. Det blir således viktigt för båda parterna att hålla sitt ord för att kunna bibehålla ett förtroende till varandra. I annat fall riskerar relationen att försämrans och i värsta fall att helt spricka och bli mer distanserad (Ford 1998, sid 35).

3.4.4 Det stabila stadiet

Detta stadium uppnås först efter att man nått en viss form av stabilitet mellan aktörernas uppfattning om varandra. Stadiet kännetecknas av att rutiner uppstår i fas med att transaktioner genomförs. Fördelen med detta stadium är att osäkerheten reduceras då man vet vad som förväntas av motparten. Det som man ska beakta i denna fas är risken att bli institutionaliserad, vilket kommer av lägre kostnader samt mindre lednings-styrning. Detta kan få som följd att någon i relationen börjar söka efter alternativ som kan svara bättre på behoven (Ford 1998, sid 37).

3.5 En sammanfattning av de teoretiska kopplingarna

Den teoretiska referensramen tar sin start i sex olika varumärkesaktiviteter som en säljare använder sig av för att öka kundens benägenhet att ingå en kundrelation. Dessa aktiviteter är illustrerade i modellens mitt. Samtliga av dessa sex aktiviteter associerar kunden ständigt med företaget, dvs. de är inte kopplade till en specifik tidpunkt i relationsprocessen. Aktiviteterna använder sig sedan företagets för att positionera sitt varumärke mot kunderna. Vi har förklarat att företaget kan göra detta med en generell förmåga och en anpassningsförmåga som ges av positioneringsmöjligheten i modellen.

Med anledning av att det är en ständig process, i vilken kunden och säljaren interagerar, så har vi illustrerat detta med Fords fyra dimensioner av en kundrelation. För att studera hur företaget mest effektivt positionerat sig mot sina kunder har vi även valt att segmentera kunden utifrån olika variabler vilket har resulterat i att olika kunder efterfrågar olika aktiviteter i relationsprocessen. I diskussionen kring kundsegmenteringen väljer vi också att inkludera kundens osäkerhet (få med i modellen). Vi har på bästa sätt försökt illustrera detta i nedanstående modell (Fig 3.5, egen design).

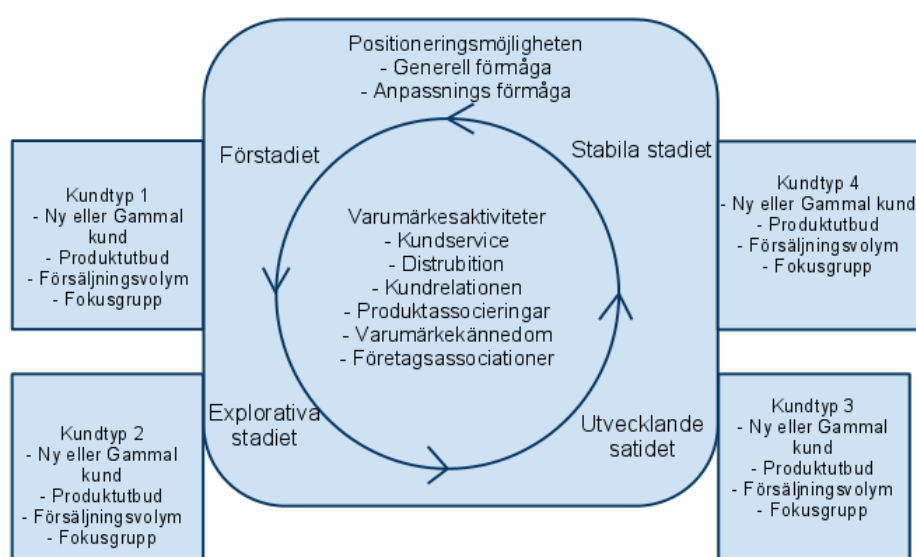


Fig 3.5, Sammanfattande modell, egen design

4. EMPIRI

Empirin är uppdelad i tre huvudsakliga delar; verksamhetsbeskrivning, intervju del med HB och intervjudel med HBs kunder. Verksamhetsbeskrivningen baseras på information från företagets hemsida och interna styrdokument. Intervjudelen baseras på två genomförda intervjuer med utvalda respondenter från HB. Den är indelad i tre delar; marknadsskiftningar, varumärket AB Hörby Bruk samt kundprocessen och karaktärsdrag. Det har vi gjort för att lättare återknyta till den teoretiska referensramen. Intervjudelen med HBs kunder är uppdelad i tre delar; marknadsskiftningar, starka, - och svaga varumärken och relationsprocessen.

4.1 HB - Verksamhetsbeskrivning

HBs affärsidé är att utveckla, tillverka och marknadsföra användaranpassade, högkvalitativa produkter inom transport, lek och trädgård (www.horbybruk.se, 2010-11-09).

HB grundades 1920 och började tillverka skottkärror i plåt med trähandtag. Den speciella kombinationen underlättar användandet och stabiliteten. Skottkärrorna är fortfarande kärnan i verksamheten men de tillhör nu en bredare produktkatalog som också innehåller bulktransport, flak- och magasinvagnar samt lek och trädgårdsprodukter.

4.1.1 Produkter

Hörby Bruk har en marknadsandel av 80 procent på skottkärror i Sverige (VD, Göran Sjöberg). De säljer både egentillverkade skottkärror och trading-produkter från Kina. Produkterna är i huvudsak anpassade för verkstadsindustrin och byggsektorn men en del av sortimentet är även riktat mot det privata användandet. Det sker en ständig produktutveckling för att anpassa sig efter efterfrågan på marknaden (VD, Göran Sjöberg). Av produkterna tillverkade i Sverige är HB ganska ensamma på marknaden att erbjuda den kvalitén till de rådande priserna. Det har medfört att de inom Sveriges gränser samt till viss del inom Norden, är att anse som de ledande aktörerna av kvalitativ transport och trädgårdsprodukter. Göran Sjöberg uttalar sig på följande sätt:

“Kostnad för fel i produkter i vår tillverkning är ett mått på vår kompetens, engagemang och ansvarskänsla för att effektivt tillverka produkter som uppfyller våra specifikationer”.

4.1.2 Kunder & konkurrenter

Slutkunden till HB karaktäriseras antingen som en privat- eller en professionell användare. Kunderna för professionellt bruk är främst företag som verkar inom bygg och transportindustrin. De nås främst via återförsäljare vilket innebär att HB inte har någon direktkontakt med dem. För att enklare bilda sig en uppfattning om vilka olika typer av kunder som HB har, kan deras verksamheter delas in i tre kategorier: kunder med egna butiker, kunder med postorderverksamhet/internetförsäljning samt renodlade grossister.

Kunderna med egna butiker har ofta ett centrallager som sköter distributionen ut till butikerna runt om i landet. De största kedjorna har uppåt 100 butiker i Sverige och kan exemplifieras med Bauhaus, Coop, K-Rauta och Ahlsell. De mindre butikerna varierar i storlek och har i vissa fall inte mer än två butiker. Dessa kedjor är ex Tellus, Plantagen och Jula. Kunder inom Internetförsäljning har också ett eget centrallager som HB levererar till och exemplifieras av Nordpost, Bygghemma och Runelandhs. Dessa kunder är ex. Renodlade grossister har inga egna butiker och säljer därför till mindre återförsäljare runt om i landet. Grossistens egen personalstyrka finns ute i de olika butikerna och utbildar om produkterna och logistiken. Tydliga exempel på dessa är Thomee Gruppen och Gigant. Jan Nilsson uttalar sig på följande vis;

“Kostnader för fel i administrationen är ett mått på hur väl vi lever upp till kundens förväntningar”.

Hörby-Bruks konkurrenter är få till antal på den Svenska marknaden. Den huvudsakliga konkurrensen kommer främst från Kina i form av trading-produkter. En konkurrent med dessa produkter är trading-företaget Ravendo som är baserat i Danmark och som främst sysslar med import från Kina. Produkter som producerade i Sverige märks PJ Håkansson Mek. Verkstad samt Konga mekaniska verkstad. Dessa har dock inte samma bredd och storlek i sortimentet som Hörby-Bruk.

4.2 AB Hörby Bruk svarar

Göran Sjöberg är VD på HB och är till stor del ansvarig för den del av företaget som är inriktad på export. Av HBs försäljning motsvarar 20 % export och 80 % den inhemska marknaden. Jan Nilsson är försäljningschef i företaget och är i huvudsak ansvarig för den svenska marknaden.

4.2.1 Marknadsskiftningar

HB har varit etablerade på den svenska industrimarknaden sedan 1926 och kan efter lång erfarenhet urskilja kortsiktiga och långsiktiga behov hos sina kunder. Både Jan Nilsson och Göran Sjöberg belyser de olika skiftningar som just nu genomsyrar hela marknaden där allt fler kunder begär lösningar av såväl långsiktig som kortsiktig karaktär. Tidigare bestod verksamheten i huvudsak av tillverkning och försäljning, men har utvecklats till att understödja kundernas egen verksamhet.

Det finns olika förklaringar till varför detta beteende uppstått. Globaliseringen har medfört att rörligheten av kapital och tjänster har ökat för många företag. Den svenska verkstadsindustrin har en försörjningskapacitet på 50 miljoner invånare, trots att den svenska marknaden bara består av nio miljoner. Mot denna bakgrund antas nu den svenska marknaden vara överetablerad. Göran Sjöberg menar att det beror på de större aktörernas ekonomiska kapacitet. De har möjligheten att gå med förlust de första åren för att succesivt ta marknadsandelar av de mindre. Exempel på dessa aktörer är Bauhaus och K-Rauta. Samma ekonomiska möjlighet har inte de mindre återförsäljarna.

Konkurrensen på marknaden har också medfört en allt mer kvalitetsmättad marknad. Det innebär att de företag som är verksamma på denna marknad har svårt att uppnå bättre kvalitet på sina produkter. En kvalitetsmättad marknad har försvårat deras differentieringsarbete. För HBs del handlar det därför om att upprätthålla den redan befintliga kvaliteten. Samma möjlighet finns därför inte till att kräva högre prispremie grundad på kvaliteten, det har medfört att priset på marknaden inte har så stor variation. Dock är HB marknadsledare och kan av olika anledningar sätta ett högre pris. Det märker HB delvis genom prisdumpningar som konkurrenter genomför men som inte får det genomslag som de önskar. I en del fall väljer därför den privata slutkunden,

med tanke på priset, konkurrerande produkter. Dessa produkter karaktäriseras dock som trading produkter och håller inte samma höga kvalitet som HB.

Göran Sjöberg menar också att utvecklingen på marknaden har medfört olika organisatoriska förändringar bland återförsäljarna. Det finns tre egenskaper som idag genomsyrar deras verksamhet. Till följd av ökad tid- och prispress så har kapitalbindningstiden minskat i deras lager. Återförsäljarna har reducerat personalstyrkan ute i butikerna. Det menar Göran Sjöberg har påverkat HBs resursfördelning då de i större utsträckning måste bistå med hjälp ute i de större butikerna som Bauhaus och Ahlsell. I dem fall har HB som ansvar att organisera produkterna i butik och undervisa återförsäljare om hur de ska säljas. Slutligen så sker omställningarna allt snabbare hos återförsäljarna. Jan Nilsson exemplifierar detta med ett företag som bytte inköpschef sex gånger under en tioårs period. Samma möjlighet finns därför inte till personliga relationer i nutidens ständigt föränderliga organisationer.

“Idag handlar det inte bara om att sälja en lösning/produkt till en återförsäljare, det handlar också om att hjälpa återförsäljarna att sälja produkten till slutkonsumenten.”

4.2.2 Varumärket HB

På frågan vad de själva associerar med varumärket HB, svarar de både på liknande sätt. Till och börja med genomsyras verksamheten av gamla traditioner. Dessa har vuxit sig starka i verksamheten och präglar den fortfarande idag. Skottkärran är ett exempel som fortfarande lever kvar i företaget och som affärsidén till stor del fortfarande bygger på. Men traditionerna i företaget utmärker sig också i ägandestrukturen. Då det varit samma ägare till företaget sedan 1926 så har verksamhetens mål varit desamma en längre tid.

“I många fall anser kunden att närheten till tillverkaren är en säkerhet, något som konkurrenterna med trading-produkter har svårt att utnyttja.”

Jan Nilsson betonar företagets ekonomiska styrka till varumärket som blivit allt viktigare. I dagsläget innehar företaget en marknadsandel på 80 % av den svenska marknaden, vilket har

inneburit att det är ett välkänt varumärke för många återförsäljare. Det blir också ännu mer uppenbart när han berättar att de i en del fall kan sätta ett högre pris än sina konkurrenter på samma produkter. En förklaring till detta är att återförsäljare i många fall gynnas av att HB har resurserna att hålla ett visst lager. Det innebär att företaget binder mycket kapital i lagret vilket inte hade varit möjligt utan deras ekonomiska styrka.

På frågan vad de tror att företagets kunder associerar med varumärket betonar de båda närheten, kvaliteten och leveransen. Att produkterna producerats i Sverige innebär en närhet till kunderna. Om fel uppstår i varan kan företaget både snabbare och enklare åtgärda det inträffade. Detta beror till stor del på att produktionen finns i Sverige vilket gör att de slipper skicka varorna fram och tillbaka mellan underleverantörer. De kan därför också sköta kvalitetsmärkningen i Sverige. Samma möjlighet har inte konkurrenterna med enbart trading produkter då tillverkningen finns lokaliserad utomlands.

Kvaliteten i produkterna är den andra association som både Göran Sjöberg och Jan Nilsson tror återförsäljarna associerar med varumärket. Båda två betonar kvalitetsarbetet som en central del i verksamheten. Genom att ha större delen av produktionen i Sverige har det blivit lättare för ledningen att ha en översikt över produktionen. Samma möjlighet hade inte funnit om den var lokaliserad utomlands. Både Jan Nilsson och Göran Sjöberg också att företagets breda produktsortiment är en stark association till varumärket. Diskussionen avslutas med att varumärkets kännedom i de flesta fallen finns hos återförsäljarna. Men i fas med produktplaceringen som ökar i TV så hoppas de också båda på att varumärkeskännedomen ökar även hos slut konsumenterna.

“Ett motto som vi kommunicerar ut i vår organisation och vill att den skall efterleva är: Under commit - over deliver”

Slutligen menar både Jan Nilsson och Göran Sjöberg att säkerheten i leveranserna är en stark association till varumärket. Av den totala leveransen under 2009 var det 4,77 % av fallen som kom försent och 3,38 % under 2010. Verksamhetens definition av leverans i tid, är hur väl

verksamheten lyckas leverera kundens kompletta beställningar på angivna tider. Fel i leveranserna under 2009 och 2010 får därför anses som små.

4.3 Kundprocessen och karaktärsdrag

4.3.1 Relationsprocessen

Inledningsvis frågade vi Göran om uppkomsten av nya kundrelationer. Vi fick svaret att nya kundrelationer oftast tar sin början på olika branschmässor för verkstadsprodukter. Efter mässorna brukar HB ha ca 100 leads (personer eller organisationer som är intresserade av HBs produkter). Efter den första interaktionen med nya leads brukar HB dela in dessa i A, B resp. C intressenter. Av dem brukar 20 % tillhöra grupp A, 80 % grupp B och 20 % grupp C. Grupp A utgörs av dem som är mest intressanta och som företaget omgående börjar bearbeta. I grupp B placerar företaget de leads som de ser god potential i och i grupp C de leads, där företaget bedömer sig ha väldigt liten chans till relation. HB lägger därför inte ner något arbete på kategori C. Bedömningen är fullständigt subjektiv, d.v.s. baseras på vad de tror efter första interaktionen. Efter ytterligare en interaktion med kunden genomförs en ny rationell kategorisering som inkluderar olika soliditetsmått och kreditupplysningar. Göran Sjöberg påpekar dock att det inte är så svårt att känna om en intressent/person är ute efter förhandlingar. Ett bra exempel på detta är följande e-mail vi fick tillgång till:

“Hej Jan! Jag heter (...) och är en av två delägare till en skog & trädgård butik med egen verkstad i (...). Idag saknar vi en bra leverantör av skottkärror och trädgårdsvagnar. Vi vet av egen erfarenhet att Hörby Bruks produkter är av hög kvalitet vilket vi som servande fackhandel endast vill arbeta med.

Vi är som sagt intresserade av att sälja era produkter. Ni är välkomna att besöka oss eller kontakta oss via tele eller mail”.

4.3.2 Kunder

En viktig del av relationen är vem motparten är. I enstaka fall kan kunder uppfattas som fel kunder med anledning av deras redan befintliga produktkatalog eller rykte. Göran Sjöberg menar

att kunders rykte också påverkar hur HBs produkter uppfattas av andra. Kulturen på den nationella nivån påverkar också kunders olika karaktärsdrag. Med Bauhaus som exempel så är det viktigt att kunna tala tyska, utöver detta vill de också att produkter först helst ska säljas på den tyska marknaden för att sedan säljas vidare på den svenska. Denna process har däremot inte HB behövt genomgå.

I grova drag delar Göran Sjöberg in HBs kunder i moderna och konservativa kunder. De moderna kunderna som ex Bauhaus och K-rauta fokuserar till väldigt stor del på priset och leveranstiden. Relationen med dessa kunder har inte varat längre än ca tolv år. Men hänvisning till priset och leveranstiden menar Göran med att deras lager till stor del säljes på kampanj vilket i sin tur har föranlett till ökad pris- och tidspress. Om de inte är nöjda med leveranserna så kan de med lätthet byta leverantör. Deras verksamhet är också till stor del inriktad mot både privat och professionell användning, d.v.s. kunder som bedriver egen verksamhet. De kunder som utför handel via Internet kan också karaktäriseras som moderna kunder. De har ett naturligt fokus på pris och riktar sin verksamhet främst till privata användare. Försäljningen till dessa kunder har på senare tid intensifierats vilket både Jan och Göran tror kan bero på den ökade användningen av Internet. Därför har HB inte haft dem som kunder mer än ett par år.

Exempel på en konservativkund är Ahlsell. Med denna har HB en närmare relation som varat mellan 12-70. Likt de moderna bolagen har konservativa kunder också ett fokus på pris men värderar också till stor del kvaliteten i produkten liksom helheten i leveransen. Den traditionella relationen innebär långtgående institutionalisering som i sin tur reducerat osäkerheten mellan parterna till en nivå där leverantören numera fått ett ökat ansvar gentemot återförsäljaren. Det kan gälla återförsäljarens tillförlitlighet på leverantörens kunskap om marknaden vilket också innefattar kunskap om parter utanför relationen mellan leverantör och återförsäljare ex slutkunden och konkurrenter. Dessa kunder är få men utgör en del av HBs verksamhet då en stor del av försäljningen sker till dem. Dessa kunder har i sin tur en kundfokus inriktad till största del på professionell användning.

4.3.3 Kundensäkerhet och målinriktning

På frågan vad en osäker kund är så får vi svaret att det är kunder som man kan planera efter. Göran Sjöberg exemplifierar Thomee som en sådan kund, då det funnits historiska band mellan företagen ca 50 år tillbaka. Genom att banden blivit allt starkare mellan företagen kan de nu lättare ex budgetera och planera efter varandra. Det i sin tur har reducerat transaktionskostnaderna som exempelvis förhandlingar, distribution och kommunikation. En trygg kund menar Jan Nilsson också är en kund som stannar kvar trots prisförändringar. Han menar att det är då kunden visar sin ärliga och avsiktliga sida. Han gör en jämförelse mellan osäkra kunder och moderna kunder då dessa kunder arbetar med mer pressade marginaler. För dem hade därför varit ineffektivt att stanna kvar trots sämre prognoser på marknaden. De letar därför ständigt efter nya alternativ som kan uppfylla deras kortsiktiga behov.

På frågan, vilka mål HB har med sina kunder, får vi svaret att de ska vara så många som möjligt och bestå så lång tid som möjligt. Målet har varit detsamma under en längre tid men har tidigare varit svårare att förverkliga. Tidigare betraktade återförsäljare varandra med stor respekt men på dagens marknad finns det varken tid eller plats för sådant synsätt. Det möjliggör att HB kan samarbeta med fler återförsäljare utan att de uppfattar andra kundrelationer som fientliga och illojala.

På frågan vilka kunder som företaget prioriterar mest så svarar Göran att de är de medelsmå återförsäljarna. Till dem kan de ta ut ett högre pris eftersom försäljningsvolymen är lägre. De stora kunderna köper vanligtvis in större mängder vilket innebär att de får ett lägre pris. I fall då en kund övergår till en konkurrent väljer HB att inte kämpa för att ha dem kvar.

“Likt uttrycket många bäckar små, ser vi även till de mindre kunderna eftersom vi kan ta ut ett bättre relativt pris”

4.4 *Kunderna svarar*

4.4.1 *Marknadsutvecklingen*

Inledningsvis fick båda inköparna tala om generella förändringar på marknaden för att sedan övergå till konkurrensen mellan olika återförsäljare. Frågan innefattar också hur deras egen verksamhet har förändrats till följd av marknaden.

Åke Eriksson började sin karriär som säljare på Thomee på 80 talet och förklarar att kundstrukturen på marknaden såg helt annorlunda ut då. 1985 var det år som allt större varuhus etablerade med ett bredare produktsortiment och blev mer centraliserade. Innan denna etablering bestod marknaden främst av små lokala föreningar och privata byggvaruhus och järnaffärer. På den tiden lämnade slutkunden väldigt stor tilltro till återförsäljaren men vilket på senare tid förändrats. Helsingborgs kommun hade tidigare fem olika järnhandlare men har idag inte någon. Eva Borg på Ahlsell belyser samma förändring där de små lanthandlarna tidigare försåg invånarna med material inom bygg, järn, och- lanthandel. Till skillnad från idag så hade kunden inte samma tillgång till information och förlitade sig ofta på vilka produkter återförsäljaren rekommenderade. Marknaden bestod då fortfarande av medelstora återförsäljare som både vände sig mot både enskilda och professionella slutkunder. Sammanslagningar inom byggsidan kan exemplifieras med Byggma syd, Bävern, Interpares och Byggtrygg, inom järnhandeln bildades Järnia och inom lanthandeln bildades Granngården m.m. En fördel med sammanslagningarna, var att inköpen på stora volymer ofta medförde bättre inköpspriser och villkor i avtalen vilket gjorde dem konkurrenskraftiga mot de små aktörerna. Det har i sin tur ökat både den enskilda, - och den professionella- kundens prismedvetenhet vilket inneburit att de enskilda återförsäljarna minskat i antal. Under detta skede skiftade återförsäljarna också fokus från den enskilda konsumenten till den professionella med bakgrund av att lönsamheten är högre. Men på senare tid har allt större företag etablerat sig vilket medfört att de sammanslagningar som bildades får allt svårare allt klara sig. Bauhaus är ett exempel på ett sådant stort företag och nischar sin verksamhet mot samtliga tre kundgrupper som de tidigare sammanslagningarna fokuserade på. Den trend som genomsyrade marknaden på 80, - och 90-talet menar Åke påminner mycket om den marknaden präglas av idag.

4.4.2 Starka och svaga varumärken

Följande del gäller det industriella varumärket, vad starka, - respektive svaga-varumärken kännetecknas av och hur de upplever att sina leverantörer differentierar sina egna varumärken.

Åke tycker det var väldigt svårt att svara på vad som kännetecknar ett starkt respektive ett svagt varumärke men han exemplifierar ett starkt med Stanley och Bahco. Båda företagen, menar han, är bra på att ta fram kvalitetsanalyser och har en bra dokumentation på sina produkter. Lika viktigt det är för en leverantör att känna till återförsäljarens försäljningsstatistik, lika viktigt är det för återförsäljaren att känna till leverantörens försäljningsstatistik, vilka produkter som är problematiska och inte. Dokumentation av det slaget är av betydelse för återförsäljarna för att kunna jämföra mot egen statistik. När det finns produkter som leverantören säljer i stora volymer men som inte återförsäljaren har, så kan det finnas incitament att se över den egna produktportföljen. Det i sin tur leder till minskad osäkerhet som är förknippad till vilken service leverantören väljer att arbeta med. I de fall leverantören kan erbjuda information som gäller ex produkter så finns det en möjlighet att reducera både transaktion och behovsosäkerhet hos kunden. I diskussionen betonar Åke att det kan stärka kundens uppfattning om varumärket oavsett om det finns ett samarbete eller inte.

Åke menar att ett starkt varumärke är ett sådant som också är välkänt hos både återförsäljarna och slutkunderna, kan förstå deras behov, och har möjlighet att tillfredsställa dessa. Han menar att en sådan förmåga medför ökad tilltro till leverantörens produkter vilka får betraktas som en styrka. Leverantörer som enbart väljer att förstå och tillfredsställa återförsäljarens behov och inte intresserar sig för slutkundens preferenser, missar en viktig del i varumärkesarbetet. I många fall vet slutkunden redan vilken produkt dem vill ha och om leverantören inte på förhand skapat en medvetenhet hos dessa så är det inte särskilt trovärdigt att dem köpa leverantörens produkter. Diskussionen fördjupas ytterligare när Åke förklarar sin syn på återförsäljarna och deras roll i varumärket.

”Liksom jag själv, bör fler leverantörer betrakta återförsäljarna som en mellanhand, som finns till för att förmedla deras information, produkter och lösningar till slutkunden ”

Ett svagt varumärke exemplifierar Åke med ett sådant som efter ett par år fortfarande har en stor reklamhantering, d.v.s. vänder sig mot såväl slutkunden som återförsäljarna. Återförsäljarna och kunderna vet ofta på förhand vilka produkter som är bra och dåliga och på så vis kan direktmarknadsföring ibland tyda på att leverantören är desperat, och kan således ge en omvänd effekt av det egna varumärket.

Eva förklarar att ett starkt varumärke är ett sådant som förmedlar en god kvalitet till rätt pris och att det kan genomföras i tid och otid. Samtliga egenskaper är sådana som både återförsäljaren och slutkunden värderar, vilket innebär att varumärket innefattar samtliga intressenters behov. Bortsett från kvalitet och pris poängterar Eva att, även fast återförsäljarna ofta har goda prognoser på hur försäljningen ser ut över året, så kan återförsäljarna ibland erhålla oförutsägbara offerter som de måste behandla. Om leverantören då kan möta oförutsägbara offerter så kan det stärka deras rykte och således det egna varumärket. Eva menar att leverantörernas varumärke återspeglas i återförsäljarnas varumärke. På så vis blir det viktigt med vilka återförsäljarna ingår samarbeten med. Hon betonar att ett starkt varumärke är ett sådant som kan tillgodose samtliga kunders behov oavsett kund-typ. Ett sådant varumärke hade inneburit optimala konkurrensfördelar i förhållande till marknaden. Om konjunkturen svänger och försäljningen av en produkt minskar hos en kundgrupp så ska det även gå att sälja till andra kundtyper, går inte det, så har företaget tagit en för stor risk och nischat sig för mycket. Eva påpekar också att det är en fråga om långsiktighet och hur leverantören upprättar sina prognoser i förhållande till framtida förändringar.

En bidragande faktor till ett svagt varumärke exemplifierar hon när återförsäljaren har för många reklamationsärenden. Det finns exempel på leverantörer som försöker prisa in sig men där kvaliteten blir lidande. Det händer i situationer där leverantörerna värderar sina produkter för högt och får bakslag när de väl ska säljas. Om inte återförsäljarna kan få en korrekt och lojal värdering av produkterna från början så kommer inte leverantören bli särskilt trovärdig i sitt

erbjudande. På så vis har det blivit viktigt för återförsäljarna att samarbeta med leverantörer som också avspeglar återförsäljarnas varumärke på nått slag och på så vis minska återförsäljarens marknadsosäkerhet. Eva exemplifierar detta med att lågprisprodukter bäst platser bredvid andra liknande produkter och inte bredvid de absolut dyraste och bästa. För återförsäljarnas del handlar det om att inge en trovärdighet till slutkunden vilket inte hade varit fallet om de ska sälja produkter som leverantören felaktigt marknadsfört. Eva avslutar diskussionen med att betona vikten av att leverantören faktiskt också känner till återförsäljarnas kunderkrets, i annat fall kan det slå fel.

4.4.3 Leverantörsrelationer

Följande fråga gäller relationen mellan leverantör och återförsäljare, vad en sådan kännetecknas av och hur de inleds och avslutas.

Åke menar att en relation ofta tar sin start på en av de årliga mässorna i Sverige och runt om i Europa där olika leverantörer marknadsför sina produkter. Efterfrågan på deras produkter är ett resultat av hur väl de lyckas marknadsföra dem på mässan. En relation kan också inledas genom att en kundgrupp efterfrågar en viss typ av produkt som återförsäljaren idag inte tillhandahåller. Det kan även handla om att slutkunden efterfrågar egenskaper i produkten som inte är avgörande för användandet men avgörande för funktionaliteten. I de fall leverantören kan lyssna på återförsäljaren kan relationen stärkas och minska återförsäljaren och slutkundens behovsosäkerhet. Däremot, men om leverantören är fast bestämda om en produkts utformning så kommer relationen troligtvis inte växa i rätt riktning och kundernas osäkerhet blir bestående.

Eva menar att det också finns tillfällen då leverantörer kontaktar återförsäljaren med avsikt om att uppdaterar dem om sin produktportfölj. Det är inte alltid återförsäljarna känner till vilka produkter som finns på marknaden varpå detta kan vara ett inledande till en ny relation. De betonar dock att det också är viktigt med representation där nödvändigtvis avtal inte knyts, utan bara ytliga kontakter skapas. I situation där leverantören kan ge kunden denna sort, innefattande

både vilka produkter som finns på marknaden och delge informationen, så kan osäkerhet kopplad till både behov och transaktioner minska.

På frågan hur länge deras leverantörsrelationer ofta varar och vad som kan påverka längden svarar både Åke och Eva att de ofta söker efter långsiktiga relationer. Avtal upprättas där både leverantören och återförsäljaren är överens om hur relationen och arbetet ska fungera. Om relationen inte fungerar så kan det finnas anledning till att byta leverantör men med tanke på att det kan vara både tids, - och kostnadskrävande att byta leverantör så har man ofta en långsiktig inställning till relationerna. Det har således också blivit viktigare att vårda de redan befintliga relationerna för att inte sådana kostnader ska uppstå. I de situationer som relationen inte fungerar kan vara en följd av att det inte finns ett fungerande utbyte. Det kan vara en följd av att personkemin på förhandlingarna inte fungerar och skapar fördröjningar, vilket i sin tur påfrestar båda parterna. Det kan också handla om att parterna arbetar med reklamationer, service, support på olika sätt vilket i sin tur blir för ineffektivt. Ett mått på hur väl relationen fungerar kan jämföras med hur lång tid det tar tills reklimationsärenden och service ärenden blir automatiserade. En relation där ärenden av detta slag fortfarande tar lång tid blir i längden kostsamt för båda parterna. Ärlighet är också något som de båda värderar väldigt högt. I de fall leverantören inte kan leverera det som utlovas så kan relationen skadas, vilket får som följd att osäkerheten förknippad till alternativa lösningar, ökar. Lika viktigt det är för leverantören att få sina produkter sålda är det för återförsäljaren att få sina produkter sålda. Ett fel på leverantörens sida kan helt enkelt påverka återförsäljarens rykte.

Starten på en ny relation skiljer sig i de flesta fall. Åke menar att de är en fråga om hur väl interaktionen mellan leverantör och återförsäljare fungerar från början. Han poängterar detta med att en relation kan få en väldigt bra start om leverantören kan stötta de omställningskostnader som återförsäljaren måste beakta i byte av leverantör. Det kan handla om kostnader som kan få återförsäljarna känna sig mer säkra i valet av leverantör. Åke exemplifierar detta med leverantörens förmåga att reducera återförsäljarens kostnader som anknytna till att byta leverantör bytte ex personalutbildning, reklamationer m.m. Resonemanget summerar transaktions-, - och marknadsosäkerhet. Åke menar att i många fall så kan det vara avgörande

vilka personer som är involverade i processen och hur dessa fungerar tillsammans. I de situationer som leverantören kan anpassa sin egen personal till återförsäljarens för att uppnå maximal effektivitet så kan det ge en väldigt bra start på relationen. Åke avslutar diskussionen med att betona hur mycket resurser leverantören kan och vill lägga på sin nya relation. Det är ständigt en avvägning där både leverantörens, - och- återförsäljarens intresse måste beaktas.

En bra relation till leverantörerna är där återförsäljaren kan känna sig säker även i konjunkturedgångar. Relationen kan även förbättras om det finns utrymme för omförhandling i avtal och kontrakt som tidigare upprättas. Det kan i de fallen handla om prissänkningar på ordar. I en del fall kan det även bli så att leverantören sköter en del av det arbete som återförsäljaren skulle göra. Genom att leverantören ständigt håller kundrelationen öppen där det finns plats för omförhandling, så kan leverantören hålla nere en del av kundens osäkerhet som är kopplad till dennes behov. Samtliga av dessa menat Eva är nödvändiga då marknaden börjar bli allt mer kvalitetsmättad. Om inte priset kan reduceras så är det livsviktigt för många företag att konkurrera med andra egenskaper.

5. ANALYS

I likhet med den teoretiska referensramen så består analysen av fyra delar. Först sammanfattas sex dimensioner av ett varumärke, i passiva och aktiva aktiviteter, som AB HB arbetar med och som kunden anser ha en betydelse för varumärket (Fig. 5.1). Del två behandlar HBs positioneringsmöjligheter och vilka de faktiskt använder sig av mot kunden vilken också innefattar kundens perspektiv. Efterföljande del integrerar kund segmenteringsvariabler i Customer portfolio matrix (Fig. 5.2). Denna del diskuterar uteslutande HBs perspektiv och ämnar inte framställa kundens. Slutligen diskuteras HB olika kundrelationer i Fords fyra dimensioner av ett varumärke där kundens perspektiv inkluderas.

5.1 Varumärkesaktiviteter

5.1.1 Kundservice

Jag har funnit att kundservicen blir viktigare allt eftersom kundrelationen utvecklas. Det är HBs förmåga att omfördela resurser tillhörande både personalresurser och lagerhållning. Denna typ av kundsupport är inte direkt kopplat till det befintliga produkt erbjudandet utan är framväxande under tiden relationen utvecklas. Denna typ av support är mer associerad med den dagliga verksamheten och används passivt för att tillmötes gå kundens behov. Det bör nämnas att dessa aktiviteter är förknippade med höga kostnader för HB i form av språkkrav för anställda och kundmöten.

Av Thommé och Ahlsell framkommer det att kundservicen har olika betydelser beroende på hur ny leverantören är. I början på en relation är det viktigt för återförsäljaren att leverantören kan tillhandahålla en välfungerande service när det behövs men att der normalt inte efterfrågar en service i början av relationen, då utbytet av produkter ännu inte tagit fart. I fas med att relationen utvecklas och parterna genomgått omställningsprocessen så förväntar sig återförsäljaren att den blir allt mer automatiserad.

5.1.2 Distributionsassocieringar

Distributionsförmågan är en central del i HBs verksamhet. Delvis går detta att utläsa i det interna ISO-systemet där företaget har en synnerligen god förmåga att leverera i tid. Detta har till stor del sin förklaring i att produktionen till stor del sker i Sverige samt att kontakten och koordinationen med de utländska underleverantörerna är att anse som god. Den långtgående erfarenheten i branschen har också underlättat för kunder att göra kundbeställningar långt innan leveransen av dem. Den privata användaren har på senare tid fått möjligheten att via företagets hemsida undersöka vilka eventuella reservdelar som kan vara aktuella att kunna beställa. Det framkommer också av Ahlsell, att leverantörens distributionsförmåga är av stor betydelse. De menar att ett varumärke kan få bättre tillförlitlighet om leverantören både i tid och i otid håller samma standard på sin distribution, d.v.s. både vid planerade som oplanerade leveranser.

5.1.3 Kundrelationen

HB har sedan lång tid tillbaka investerat både tid och pengar för att trovärdigheten för verksamheten ska vara så bra som möjligt. Företaget jobbar aktivt med detta, delvis genom de ISO-system som företaget har samt kvalitetsmärkningen av produkterna. För att verksamhetens trovärdighet ständigt ska förbättras så har företaget infört en kvalitetsgaranti för produkterna som även är ett krav för att kunna bli godkänd och använda sig av en ISO-märkning på produkterna. Detta är riktat mot både professionell och privat användning och avser skapa goda kunduppfattningar om både varumärket och produkterna.

Båda Thommé och Ahlsell betonar vikten av informationsutbyte i relationen med leverantören. I en del fall kan det vara fördelaktigt om leverantören kan bidra med statistik och prognoser från sin egen verksamhet så att återförsäljaren kan jämföra med egen data. I de fall leverantören har information om produkter som inte återförsäljaren har, så kan varumärket stärkas genom en sådan transaktion. Det kan i sin tur öka tilltron och lojaliteten till företaget och varumärket vilket får anses som en styrka. De företag som nyligen etablerat sig på marknaden har många gånger inte samma tillgång till samma historiska data och långtgående erfarenhet av prognostisering. I somliga fall kan sådana företag betraktas som mindre trovärdiga vilket kan föranleda att varumärkes försvagas.

5.1.4 Produktassocieringar

Som ovan nämnts bedriver HB ett aktivt arbete för att garantera god kvalitet i produkterna. Detta är till stor del associerat med egenskaperna i produkten. Skottkärran består av tre olika delar, ett hjul, en bör och ett underrede. Det är bevisligen ingen komplicerad konstruktion vilket gör det lättare för kunden att förstå eventuella brister som kan uppstå i varan. Vid tillfällen då brister i produktkvaliteten upptäcks så har företaget möjligheten att åtgärda det snabbt och effektivt genom god service. Genom att delvis erbjuda provexemplar till kunder oavsett leveransstorlek så har kunden en möjlighet att redan på förhand reducera sin osäkerhet. Dock bör det tilläggas att produkterna mycket sällan har några fel vilket framgår tydligt genom att man via ISO-system hela tiden följer upp.

Ahlsell menar att återförsäljare många gånger förutsätter att kvaliteten har den standard som leverantören utlovar. I en del fall övervärderar dock leverantören sina produkter vilket kan skapa dåliga associationer då de inte matchar återförsäljarens önskemål. Thommé förklarar att det kan finnas två huvudsakliga anledningar till det, okunskap om sina egna produkter eller försämrade försäljning. Dålig kunskap om produkten kan bero på att personalen är utbildade eller att leverantören i själva verket inte förädlar sina egna produkter. I tider när försäljningen sviktar så kan det också te sig så att leverantören övervärderar sina egna produkter just för att öka försäljningen. Oavsett på vilket sätt det är så tyder det på en bristande lojalitet mot återförsäljaren vilket inte är bra för leverantörens varumärke. På så vis menar båda kunderna att leverantörer redan från början måste uppvisa en god relation till sina egna produkter. En övervärdering och för stor tilltro till sina egna produkter kan skapa negativa effekter och rykten som påverkar varumärket i en dålig riktning.

5.1.5 Varumärkeskännedom

Tills nyligen har HB inte bedrivit någon form av aktivitet för att skapa en varumärkeskännedom. Det har dock på senare tid blivit tillåtet att genomföra exempelvis produktplacering i TV vilket möjliggjorde att HB kunde synas i byggprogrammet Sommar med Ernst. Till följd av den ökade mediala exponeringen får man anta att varumärkeskännedomen hos de privata användarna nu

också ökar. Genom att utnyttja produktplaceringen i TV så får Word-of-mouth en allt mer betydelsefull roll för HB marknadsföring utåt.

Av Thomme framkommer det att leverantörens arbete varumärkeskännedomen, genom reklamhantering, kan ge två typer av utfall. Det första innebär att en ökad reklamhantering ökar varumärkeskännedomen på marknaden vilket kan anses som en styrka. Ahlsell betonar att det också kan ge en omvänd effekt vilket innebär att leverantörens agerande kan betraktas som ett desperat försök att öka försäljningen vilket i sin tur får betraktas som en svaghet. I många fall har återförsäljarna en bra uppfattning om marknads produkter och således känner till vilka företag och produkter som är bra respektive dåliga. Så är inte fallet med slutkunderna, som ofta förlitar sig på återförsäljarna och deras expertis.

5.1.6 Företagsassociationer

HB har sedan lång tid tillbaka arbetat med olika aktiviteter för att stärka företaget på insidan. De har e.x. nyligen nyanställt för att förbättra servicen åt kunderna. Ett av kraven var att kunna kommunicera på tyska för att positionera sig bättre mot just den tyska marknaden. Företaget i sin helhet har genomsyrats av öppenhet där varje anställd anses som en viktig del i verksamheten. Det har företaget delvis gjort genom att eftersträva en så platt organisation som möjligt. Det i sin tur har möjliggjort att beslut kan tas snabbare och effektivare i syfte att bibehålla kundfokus. I tydliga fall har markpersonalen i HB visat prov på hög innovationsbenägenhet, vilken enligt teorin gynnas av platta organisationer. Ett exempel på detta är den eldrivna skottkärran. Aktiviteter som företaget använder sig av får därför anses som både aktiva och passiva.

Aktiva och passiva varumärkesassociationer		
	Aktiviteter	
	Aktiva	Passiva
Kundservice	- Kundsupport	- Lagerhållning
Distribution	- Personalutbildning - Säkerhet - Snabbhet	- Närhet
Kundrelationer	- Kvalitetsmärkning	- Trovärdighet
Produktassocieringar	- Prov exemplar - Kvalitetsarbete	- Produktkonstruktion
Varumärkesassociationer	- Produktplaceringar - Word of mouth	- Word of mouth
Företagsassociationer	- Organisationsstrukturen	- Krav på anställda - Organisationsstrukturen

Figur 5.1 HBs Aktiva och passiva varumärkesaktiviteter, egen design

5.2 AB Hörby Bruks positionering

5.2.1 Benefit leadership

Utifrån genomförda intervjuer och interna data karaktäriseras HB i rollen som Benefit leader vilket innebär att HB kan ta ut ett högre pris än konkurrerande företag. Med tanke på att skottkärran består av ett hjul, en bör och ett underrede med träskalmar, så har användningen blivit lättare med bättre hållbarhet. De är också tillverkade med hållbara hjul, något som är viktigt i byggbranschen. En del gör-det-självt program som visas på tv har exempelvis valt att använda HBs produkter. Man får anse detta som en konkurrensfördel mot andra liknande produkter. En kombination av långsiktigt tänkande, kontinuerligt kvalitetsarbete samt produktplacering har gjort deras produkter mer attraktiva. Företagets Benefit består också av verksamhetens lokalisering. Med tanke på att den större delen av tillverkningen finns i Sverige så har ledningen bättre kontroll över produktionen. På så vis har det blivit lättare att utbilda personalen som i slutändan utför ett mer gediget arbete.

5.2.2 Den generella förmågan och anpassningsförmågan

HB har karaktäriserats som ett företag med både hög generell förmåga och anpassningsförmåga vilket är förmågor associerade med både produkten och organisationen. En hög generell förmåga har jag identifierat som förmågan att erbjuda kunderna en kvalitativ produkt som lever upp till deras förväntningar och ibland över förväntningarna. Den höga anpassningsförmåga innebär att HB har förmågan att omfördela resurser i situationer när kunden efterfrågar det. Genom att HB både har hög generell förmåga och anpassningsförmåga så har HB också möjligheten att möta kundens tre typer av osäkerheter dvs. behovs- marknads- och transaktionsosäkerhet.

Den höga anpassningsförmågan har sin förklaring i de ekonomiska resurser företaget besitter. En stark ekonomisk hållning möjliggör omfördelning av resurser för att möta framväxande krav från kunderna ex specifika produktfunktioner. En annan förklaring till att företaget innehar båda förmågorna är att produktionen ligger i Sverige. Det har medfört att företaget kan utföra leveranserna på ett snabbt och säkert sätt. Till att och börja med förfogar HB över resurserna för att besöka olika kunder. I en del fall vill kunderna att personal från HB också ska medverka ute hos dem. Det kan innebära att undervisa markpersonal hos dem och hur produkterna ska säljas samt hur de ska placeras ute i butik. Anpassningsförmågan innebär också i en del fall att erbjuda kunderna provexemplar vilket företaget också har förmåga att göra. Slutligen innebär också anpassningsförmågan att ha en säker leverans till kunden. Det innebär att kunden alltid kan lita på att HB levererar och ibland att företaget levererar på eget initiativ. Inkluderat i detta är också att hålla ett lager till kunder som företaget har en närmare relation till.

Av både Thommé och Ahlsell framkommer det att de ofta bär på en osäkerhet som antingen betraktas som enskild eller i kombination med andra. Av både Ahlsell och Thomme framgår det att i de situationer som leverantören kan erbjuda återförsäljaren dokumentation på försäljning och statistik så kan det reducera två av återförsäljarens osäkerheter. I de fall dokumentationen gäller produkter och försäljningsstatistik så kan en sådan transaktion ge ökad lojalitet mellan parterna vilket i första hand reducerar transaktionsosäkerheten för att sedan reducera behovsosäkerheten. Den andra kombinationen innebär att återförsäljarens marknads-, - och transaktionsosäkerhet reduceras och sker i samband med leverantörsbytet. Då leverantören

överför kunskap och information som gäller personalutbildning, produktinformation och service, så kan först transaktionsosäkerheten reduceras vilket i sin tur ger upphov till lägre marknadsosäkerhet.

5.3 AB Hörby Bruks Kunder

Som teorin beskriver, så finns det olika sätt att betrakta kunden för att öka inkomstströmmarna till företaget. Enligt teorin är detta kopplat till leverantörens erbjudande samt om kunden är ny eller gammal. I det här sammanhanget innebär en ny kund, en kund som nyligen har ingått en relation med HB som inte varat längre än ca tolv år. En befintlig kund är således en kund som HB genomfört mer än en transaktion med under en längre period än tolv år. Det befintliga produkterbjudandet innebär ett erbjudande som inte förändrats sedan relationen ingicks, d.v.s. kunden beställer samma lösningar som vid första transaktionen. Ett utökat produkterbjudande innebär att HB erbjuder lösningar som är förknippade med annat än bara den faktiska produkten. Det som kunden efterfrågar av HB är situations betingat och varierar därför från en relation till en annan.

Den första kundtypen karaktäriseras som en gammal kund som HB erbjuder en befintlig produktlösning. Deras verksamheter består av ett centrallager som sedan distribuerar ut produkterna till de mindre butikerna. Kundens fokus är inriktat på både privata och professionella användare. Med anledning av att de inte efterfrågar mer än den basala produktlösningen så har vi identifierat deras behovsönsäkerhet som hög. De har därför ett uttalat fokus på pris, kvalitet och tillgänglighet. Det innebär också att kunderna enligt denna kund-typ är känsliga för konjunktursvängningar.

Marknadsosäkerheten har vi också identifierat som hög då kunden ständigt strävar efter att reducera kostnaderna associerade med produkten, dvs. inköpspriset. Vi har förstått utifrån AB Hörby Bruk att detta bara kan ske genom en kontinuerlig kontakt med marknaden. Slutligen har vi identifierat transaktionsosäkerheten som låg då kunden inte har ett uttalat distributions- och leveransfokus.

Den andra kundtypen identifieras som en gammal kundrelation där HB erbjuder hela produktkatalogen som också utökats med fler lösningar. Thomee är en kund-typ som HB erbjuder det befintliga lösningen till samt säkerhet i leverans av lager. Kundens fokusgrupp kännetecknas som den professionella användaren främst inom byggbranschen. Med den kunden har relationen lett till att HB med säkerhet håller ett lager till kunden varje år. Lösningen i det här fallet består av att hjälpa kunden reducera kostnader som förknippas med kundens lagerhållningskostnader. Detta är dock ett erbjudande som först efter att relationen varat en längre tid och försäljningen är god kan bli aktuellt. Vi har ytterligare identifierat kundens totala osäkerhet som låg, dvs. samtliga av de tre osäkerheterna kunden bär på är låga.

Den tredje kundtypen är en förhållandevis ny kund till HB och som företaget erbjuder en basal produktlösning. Det har därför ett uttalat produktfokus som inkluderar pris, kvalitet och tillgänglighet samt ett fokus inriktat mot privata slutanvändare. Kunderna av denna typ har en ekonomisk möjlighet att gå med förlust de första åren på en marknad. Deras verksamhet är därför känslig mot konjunktursvängningar. Verksamheten genomsyras ytterligare av snabba personalomställningar. Med utgångspunkt från denna beskrivning så har vi utifrån empirin funnit att dessa kunder visar ett mer aggressivt agerande på marknaden. Osäkerheten hos dessa kunder är främst associerad med deras krav på kostnadsminimering inom såväl den interna strukturen som de externa förhållandena. Dessa kunder bär således på en hög grad av marknadsosäkerhet samt transaktionsosäkerhet. Behovsosäkerheten är låg hos dessa kunder då de inte fokuserar på mer än priset i lösningen.

Den fjärde och sista kundtypen är till HB ny och erbjuds en utökad produktlösning. Dessa kunder kan vara både små och stora och efterfrågar olika lösningar. Försäljningen sker mestadels från Internet riktat mot privata slutkunder. De mindre kundtyperna är i de flesta fall måna om att säkra kvaliteten i produkten. De bär således främst på en hög grad av behovsosäkerhet. I likhet med de mindre kunderna har de större också en hög grad av behovsosäkerhet. Men de bär också på en hög marknads- och transaktionsosäkerhet.

Fig. 5.3, Sammanfattande kundosäkerhetsmodell, egen design

<p>Kundtyp 1; Gamla kunder, ursprungligt produktlösning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produktfokus - Konjunkturkänsliga - Hög Behovsosäkerhet - Hög marknadsosäkerhet - Låg transaktionsosäkerhet - Fokusgrupp: Professionella och privata användare 	<p>Kundtyp 3; Nya kunder, ursprunglig produktlösning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produktfokus - Låg behovsosäkerhet - Hög marknadsosäkerhet - Hög transaktionsosäkerhet - Fokusgrupp: Privata användare - Tilltagande försäljning
---	--

5.4 Relationsprocessen

5.4.1 Förstadiet

I förstadiet av en relation, finns det enligt teorin, fyra huvudsakliga frågor ett företag bör ställa sig. För HB gäller dessa 1) vilka avsikter som finns med relationen, 2) hur mycket man är villig att investera och 3) lära sig 4) samt vilka omställningar som krävs i verksamheten. HB har ingen uttalad modell för hur en relation ska ingås och hur de kommer att agera mot kunden. Enligt långtgående traditioner som sträcker sig bak i tiden så finns det ingen mall för hur förberedelser ska se ut eftersom man ser varje kundtillfälle som unikt och försöker anpassa sig efter de rådande omständigheterna. Med hänvisning till empirin så brukar de mindre kunderna vara mer benägna att ingå en relation på ett tidigare stadium, än de större kunderna.

Av både Ahlsell och Thomme framkommer det att de liksom HB inte har någon modell för hur en relation inleds men att kunden ofta har indirekta krav på leverantören, som kan vara av stor betydelse. Liksom HB, så hänvisar kunderna till mässorna i Sverige och runt om i Europa, där den första kontakten i många fall skapas. Om inte kunden eller slutkunden har några specifika behov och krav på leverantören från början, så inleds en relation helt beroende på hur väl leverantören lyckas marknadsföra sina produkter på mässorna. Om leverantören kan möta de specifika krav och behov som återförsäljaren eller slutkunden har så kan en relation inledas direkt. Medan slutkunden ofta har specifika krav på produkten så har återförsäljaren ofta specifika krav på de omställningskostnader som kan associeras med ett leverantörsbyte. I vissa fall måste återförsäljaren avsluta en relation för att övergå till en annan. Övergången från en leverantör till en annan beror således på hur snabbt och effektivt leverantören kan understödja denna. I fall då leverantören inte kan medverka i en sådan omställning så kan kundens alternativkostnader bli för stora av ett leverantörsbyte.

5.4.2 Det explorativa stadiet

De första förberedelserna till nya kundrelationer sker inför de årliga mässorna. För att ge en så god bild av varumärket som möjligt så investerar HB både tid och pengar för detta. På mässorna bär representanterna för företaget enhetlig klädsel och agerar professionellt mot sina intressenter. Mässorna består av ett utbud av produkter inom samma bransch där framtida kunder bjuds in för att väga olika alternativ mot varandra.

HB har olika förhållningssätt gentemot olika kunder. Som nämnt tidigare varierar detta från fall till fall som i sin tur baseras på kundens osäkerhet. Genom att exempelvis erbjuda provexemplar kan de på ett tidigt stadium locka till sig kunder. Det är främst kunder som ännu inte är intressenter till HB men som är intresserade av deras lösning. På senare tid har det blivit mer uppskattat med sådan kund-approach vilket man delvis får anta att Word-of-mouth har genererat. I fall då kunderna inte är intresserade av provexemplar så har de ofta på förhand redan bestämt sig för vad de är ute efter i en relation t.ex. priset. Det bör dock tilläggas att de flesta kundrelationer går igenom detta stadium vare sig det rör sig om kunder som har kortsiktiga eller långsiktiga avsikter med relationen. Kunder som varken har långsiktiga eller kortsiktiga avsikter med relationen har på ett tidigare stadium redan funnit andra alternativa lösningar.

Av kunderna till HB så framkommer det att även det explorativa stadiet är av stor betydelse för relationen. Det handlar om att ha rätt personer närvarande och att representanternas personlighet. Med anledning av att förhandlingar både är kostnads-, - och tidskrävande så är det viktigt att rätt personer deltar. Det är ett ansvar som ligger på både leverantören och återförsäljaren. Fördröjningar som orsakas av personkemin mellan förhandlingsparters är onödig och kan på ett tidigt stadium skapa negativa effekter på relationen.

5.4.3 Det utvecklande stadiet

Mot bakgrund av de genomförda intervjuerna så har vi identifierat att HB genomgår detta stadium med majoriteten av verksamhetens kunder. I detta stadium har parterna börjat genomföra transaktioner vilket resulterar i en allt närmare relation. I de fall där parterna

fortfarande förhandlar om t.ex. pris, bär kunden fortfarande på en tveksamhet som ännu inte reducerats i någon märkbar omfattning sedan relationen ingicks.

Med en del kunder har företaget kontinuerliga förhandlingar, medan det räcker med korrespondens via e-mail eller telefon med andra för att få till en överenskommelse. I vissa fall men inte alla, så brukar aktörerna i någon mån anpassa verksamheterna till varandra. För HBs del gäller att beakta sin position för att inte kunderna skall börja se sig om efter nya alternativa lösningar. I relationerna med kunder där priset har en central roll så skyddas företaget av det faktum att det är kostsamt att byta leverantör. Men för att det ska vara lönsamt för kunden att byta alternativ, så bör prisskillnaden ligga på ca 30 % mellan olika alternativ. Detta stadium nås först efter att en transaktion blivit genomförd vilket innebär att samtliga av HBs kunder når detta stadium.

Av HBs kunder framkommer det att, även fast relationen utvecklats och att transaktioner genomförs, så är det viktigt att parterna kan fortsätta förhandla. I vissa fall svänger konjunkturen och marknaden vilket kan påverka återförsäljarens verksamhet negativt. Det framgår att återförsäljarna, trots leverantörens arbete med osäkerhets reduktion, fortfarande kan bära på en osäkerhet, men som ligger utanför leverantörens kontroll. För kunderna till HB så är det alltså viktigt att det finns utrymme för förhandling vilka ofta formas i för-, - och explorativa stadiet. I det utvecklande stadiet realiserar dem, och hur de sedan fungerar i förhållande till kontrakten kan vara avgörande för relationens utveckling.

5.4.4 Det stabila stadiet

Det stabila stadiet nås först efter att relationen mellan parterna genomsyras av trygghet. Det innebär att kundernas upplevelser av varumärket nått en nivå då de inte ser efter nya alternativ och kännetecknas ytterligare av att ett flertal transaktioner genomförts mellan parterna. Jag har funnit att HB har kommit till detta stadie med ett fåtal av verksamhetens kunder. De relationer som blivit institutionaliserade har varat mellan 50-70 år. I samband med längre relationer så ökar ofta återförsäljarens förväntningar på ett ökat leverantörsansvar ex gällande marknadskänedom

om slutkunder distributionsförmågor. Det är således en långdragen process där både kunden och Hörby Bruks osäkerhet har reducerats till en minimal nivå.

Detta stadium är också vad en del av HBs kunder siktar på redan i förstadiet. De hänvisar till de omställningskostnader som associeras med att byta leverantör varpå en långsiktig inställning ofta präglar deras verksamhet. Av kunderna framgår det också att synen på en leverantör ofta förändras efterhand att relationen utvecklas. Det kan finnas en vikt i att leverantören förstår återförsäljaren så som slutkunden. Relationen mellan parterna kan då effektiviseras och förbättras vilket också kan öka värdet i varumärket.

6. Resultat & Slutsats

Denna del i är tänkt introducera läsaren till studiens resultat och slutsats. Avsnittet är uppdelat i tre modeller; karaktärsdrag hos kunden i relationsprocessen, varumärkesaktiviteter i relationsprocessen och en sammanfattande del. Jag har gjort denna indelning för att på bästa sätt återknyta till de problem som formulerades i studiens inledande del.

6.1 Kundprocessen

Eftersom jag funnit svårigheter att avgränsa de två första stadierna så har jag valt att integrera de båda med varandra. Med anledning av att det är en processmodell så har jag funnit att alla kunder oavsett kund typ, genomgår förstadiet till en relation. Det utvecklande och explorativa stadiet har jag dock valt att studera var för sig.

6.1.1 Förstadiet och det explorativa stadiet

Kunderna i förstadiet bär ofta på en hög grad av osäkerhet. Det bekräftas både av HB samt av kunderna till företaget. De kunder som har ett fokus riktat mot privata slutanvändare tenderar att bära en högre marknadsosäkerhet och dessa kunder är kundtyp 3 och 4 (Fig 5.3) vilket är i likhet med det har de ofta också ett uttalat produktfokus. Det är dock viktigt att belysa att försäljningen till kunder i detta stadium uppgår till en låg nivå. Det kan förklaras av att kunder i många fall har en kortsiktig inställning till Hb varpå relationen i många fall avslutas i ett tidigt stadium.

Kundtyp 4 fokuserar i många fall på relationen vilken inkluderar fler faktorer som kan härledas till mer än bara pris och kvalitet. Med egenskap av konkurrensen på marknaden så fokuserar HB främst på att minimera intressenternas marknadsosäkerhet i egenskap av konkurrensen på marknaden.

Till skillnad från ovanstående resonemang så har jag funnit utifrån Thommé och Ahlsell att det vore bäst att reducera kundens transaktion, - och behovsosäkerhet i detta stadium. Det är dokumentation som gäller produktutbudet på marknaden och som kan gynna både leverantören och återförsäljarens egen verksamhet. I många fall måste leverantören erbjuda en alternativ

lösning som väger upp mot kostnaden för ett leverantörsbyte. Det i sin tur grundar sig i vilket erbjudande leverantören har och hur effektiv omställning kan ske.

6.1.2 Det utvecklande stadiet

Kunder som når detta stadium tenderar fortfarande bära på en hög grad av total osäkerhet. Det har sin förklaring i att kunderna fortfarande letar efter alternativ med bättre relation- och produktlösningar. Då de genomgått förstadiet och det explorativa stadiet så antar vi att de bildat sig en bättre uppfattning om vad som kan vara lösningen på deras problem. De tenderar därför fortfarande söka bättre alternativ på marknaden, vilket är kopplat till en hög grad av marknadsosäkerhet och transaktionsosäkerhet. De kunder som jag identifierat med en hög grad av marknadsosäkerhet är kund-typ 1, 3 och 4 och de med hög transaktionsosäkerhet är 3 och 4. Gemensamt för dessa tre kundtyper är att alla mer eller mindre har ett uttalat produktfokus samt att de i stor utsträckning riktar sig mot den privata slutanvändaren. I likhet med föregående stadie så tenderar dessa kunder att fortsätta förhandla om mer än bara faktorer kopplade till produkten. Mot bakgrund av vad kunden fokuserar på i detta stadium så ägnar fördelar HB resurser åt att reducera marknads- och transaktionsosäkerheten.

I likhet med hur HB bedriver sitt arbete så brukar återförsäljarna i detta stadie bära på både hög grad av marknad, - och transaktions osäkerhet. En lämplig strategi vore således att minimera återförsäljarens marknad, - och transaktionsosäkerhet. Det är en osäkerhet, vilka kan reduceras genom att leverantören understödjer ett informationsutbyte för att gynna återförsäljarens egna prognoser och statistik.

6.1.3 Det stabila stadiet

De kunder som når det stabila stadiet brukar ofta haft en längre relation med säljaren. Den totala kundosäkerheten tenderar därför att ligga på en låg nivå. I dessa situationer har parterna genomfört så pass många transaktioner att ingen av dem söker efter nya alternativ. Det inkluderar främst kvalitet och säkerhet i lösningen men också i produkten. Den numera institutionaliserade formen på relationen är bidragande till varför kundens förväntningar på

leverantören ökar. För att möta förväntningarna så fokuserar främst Hb på att möta en växande behovsosäkerhet.

Till skillnad från ovanstående resonemang framgår det av Thommé och Ahlsell att de förväntar sig en institutionaliserad form på relationen i detta stadium. En förväntan på att den mesta av kontakten sker på automatik utesluter en strategi som fokuserar på transaktionsutbyten. För att minimera konkurrens utifrån så hade således en lämplig strategi varit att fokusera på aktiviteter som kan härledas till marknad och behovs osäkerhet. Ett sätt att bedriva detta arbete blir således genom att skapa en närmare relation till slutkunden.



Figur 6.1 Kundprocess modell, egen design

6.2 Aktivitetsprocessen

Likt ovanstående del har jag funnit att det är väldigt svårt att urskilja vilket stadium som är förstadiet och det explorativa stadiet. Genom att låta de två stadierna flyta samman så ger det en

bättre spegling av verkligheten vilken vi anser stämmer bra in i sammanhanget. Det utvecklande stadiet och det explorativa stadiet behandlas däremot enskilt.

6.2.1 Förstadiet & Explorativa Stadiet

I förstadiet av en relation, finns det likt de andra tre stadierna, både aktiva och passiva aktiviteter som används av HB. Först ut har vi identifierat företagets organisationsstruktur och hur den används som en viktig del i förstadiet till en relation. Strukturen är platt vilket används för att skapa en så flexibel bild av företaget som möjligt. Denna typ av struktur möjliggör också snabbhet i beslutstagande vilket vi har funnit är viktigt när t.ex. fel uppstår i varor. I förstadiet har också kunderna/intressenterna en möjlighet att utvärdera produkterna genom provexemplar. Denna aktivitet erbjuds på ett tidigt stadium för att skapa positiva varumärkesassociationer. Jag har funnit att detta erbjudande har blivit allt mer attraktivt i ett tidigt stadium av kundrelationen, vilket heller inte är helt otänkbart då kunder oavsett kund-typ gärna provar en vara innan den inhandlas. HB har också börjat med produktplaceringar i TV vilket tills nyligen varit otillåtet. Även denna aktiva handling är ett sätt att skapa brand equity på ett tidigt stadium.

De två sistnämnda aktiviteterna är nära förknippat till två passiva aktiviteter som utnyttjas av företaget d.v.s. Word-of-mouth och trovärdighet. Via produktplaceringar och provexemplar så kan Word-of-mouth utnyttjas på ett så objektivt sätt som möjligt. Produktkonstruktionen är en annan variabel som indirekt används av företaget men som också kan härledas till Word-of-mouth. Det har tidigare illustrerats i ett mail där en intressent uttrycker sin förutfattade bild av företaget som inte helt otänkbart, genererats via egen erfarenhet eller rykten. Slutligen är närheten till företaget en passiv handling som används av HB i varumärkesarbetet. I detta stadium bör därför HBs positioneringsstrategi genomsyras av aktiviteter som både används aktivt och passiva. Följande aktiva aktiviteter har jag funnit:

- Produktplacering
- Provexemplar till kunden

De passiva aktiviteterna är;

- Word-of-Mouth

- Flexibel organisationsstruktur

Till skillnad från HB så menar Ahlsell och Thommé att de viktigaste aktiviteterna i detta stadium en leverantör bör använda sig av är aktiviteter förknippade med sin distributionsförmåga, både aktiva och passiva. Aktiva aktiviteter kan exemplifieras med service och reklamationsärenden som i bästa möjliga mån matchar hur återförsäljaren vanligtvis behandlar sina ärenden. Det kan i vissa fall handla om att personkemin mellan parterna sker effektivt och att utbyte av information mellan parterna sker effektivt. De passiva aktiviteterna representeras av den kunskap som leverantören har om marknaden. I en situation där allt annat är lika, så kan kunskap och erfarenhet om företag få avgörande betydelse.

Följande aktiviteter har jag funnit viktiga för återförsäljaren:

Aktiva aktiviteter:

- Reklamationsärenden
- Kunskapsutbyte
- Institutionalisering/automatisering

Passiva aktiviteter är:

- Personkemi
- Tillgång till kunskap

6.2.2 Utvecklande stadiet

Förstadiet och det explorativa stadiet kännetecknas av att HB använder sig av både aktiva som passiva aktiviteter för att skapa nya kundrelationer. Det utvecklande stadiet däremot, innebär att aktiviteter används för att bibehålla redan ingångna kundrelationer. De aktiva aktiviteterna är kundsupport, säkerhet, snabbhet, utbildning samt produkt-placeringar. Den sistnämnda aktiviteten diskuterades i förstadiet och det explorativa stadiet och nämns inte vidare här.

De fyra första aktiviteterna används dock aktivt för att bibehålla kunder, reducera osäkerhet och slutligen generera brand equity. Genom att integrera mångfald i företaget via ex språkkrav så har det blivit möjligt att även expandera verksamheten vilket också får anses som en

konkurrensfördel. Både snabbhet och säkerhet är kopplat till distributionen vilket företaget också ständigt arbetar med. Säkerheten är kopplat till produktionen där företaget ständigt arbetar med att minimera fel i varorna. Snabbheten är att utföra arbetet så planerat och effektivt som möjligt med syfte att distributionen inte ska påverkas negativt. Vad jag funnit som är av stort intresse är att kunderna numera lägger större ansvar på leverantören i termer av utbildning av markpersonal och logistikhantering. Det innebär att HB i en del fall förväntas utbilda markpersonal hos kunderna gällande försäljning och logistikhantering.

I denna fas har relationen utvecklats till den nivå där kundens osäkerhet är optimerad vilket innebär att Word-of-mouth inte har samma betydelse för HB längre. Dock är Word-of-mouth viktigt för kunden i takt med att den utvärderar andra alternativa lösningar. Men fortsatt gäller det att kunna hålla en god distributionsförmåga och hela tiden arbeta aktivt med kunden för att kunna tillgodose de uppkomna behoven. Med produktionen lokaliserad i närhet av kunden så har jag också funnit att det blivit lättare att hålla sina löften gällande distribution och produktsäkerhet. Ur ett företagsekonomiskt perspektiv kan detta anses som kostsamt och väldigt ineffektivt. De aktiva aktiviteterna som kan användas av företaget i sin positioneringsstrategi är;

- Kundsupport
- Snabbhet och säkerhet i tillverkning
- Utbildning av kundens markpersonal

De passiva aktiviteterna HB bör utnyttja är;

- Företagslokalisering
- Produktkonstruktion

Av Thommé och Ahlsell framgår det att det utvecklande stadiet präglas av också passiva och aktiva aktiviteter. Vad som skiljer detta stadium från det tidigare är främst att utbytet av kunskap om motparten övergår till utbyte av information.

De aktiva aktiviteterna är:

- Omförhandlingar
- Informationsutbyten

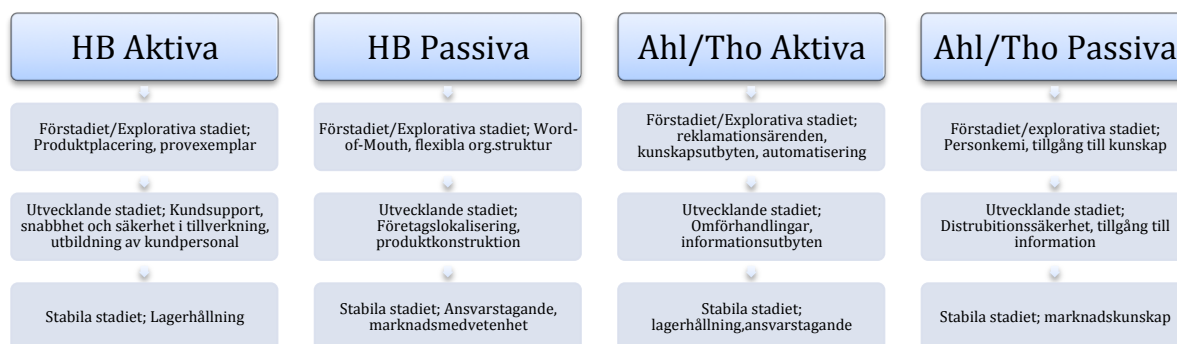
De passiva aktiviteterna är:

- Distributionssäkerhet
- Tillgång till information

6.2.3 Stabila stadiet

I det stabila stadiet arbetar HB aktivt på liknande sätt som i det utvecklande stadiet. Dock skiljer sig de passiva aktiviteterna något. I takt med att relationen blir djupare så efterfrågar kunderna mer än bara pris. Något som jag funnit är att mer ansvar går över på leverantören i form av lagerhållning. I en del fall krävs det att HB håller lager åt kunder vilket inte var fallet tidigare. Likt det utvecklande stadiet så knyter HB större kostnader för lagerhållning vilket också här kan anses kostsamt och ineffektivt ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Dock associeras detta ur kundernas perspektiv som något som medför mervärde i varumärket.

Den aktivitet som är mest framträdande i detta stadium och som lämpligen bör ingå i HBs positioneringsstrategi är, de tidigare nämna aktiviteterna men också ytterligare en passiv, nämligen lagerhållning åt kunden. Från Thommé och Ahlsell så framgår det att kunskap om slutkunden blir allt viktigare d.v.s. att kontakten mellan leverantören och slutkunden ska vara närmre. Återförsäljaren efterfrågar att Institutionaliseringsen medfört minskad ansvar för återförsäljaren och ökat för leverantören.



Figur 6.2 Aktivitetsprocess modell, egen design

6.3 Kundanpassad brand equity

Jag har funnit att kunderna i en relationsprocess på ett tidigt stadium bär på en hög grad av osäkerhet mot sina alternativa lösningar. I fas med att relationen utvecklas så kan osäkerheten

reduceras snabbt eller långsamt och det har jag funnit beror på vilken typ av kund HB server. I de situationer osäkerheten reduceras snabbt så har kunden ofta ett fokus inriktat på enbart pris och kvalitet. I de fall osäkerheten reduceras i ett långsamt tempo så innefattar kundens osäkerhet ofta fler element som HB måste beakta. Somliga kunder stannar på det första steget och fokuserar främst på att bibehålla prispokus och kan därmed med lätthet kan byta leverantör efter vilket pris som erhålles. Nämnvärt för detta stadie är att HBs har en tro om att kunden bär på en marknadsosäkerhet medan det visat sig att transaktionsosäkerheten och behovsosäkerhet de kunderna i många fall värderar högre (Figur 6.1, egen design). Aktiviteter som Hb aktivt arbetar med är produktplaceringar och provexemplar, som både är effektivt och kostsamt medan de passiva kan exemplifieras med att bibehålla en flexibel organisationsstruktur. Aktiva aktiviteter ur kundens perspektiv är bl.a. reklamationsärenden, kunskapsutbyten samt automatiseringsaktiviteter medan passiva är personkemi och tillgång till kunskap.

I det utvecklande stadiet kännetecknas kunden av en marknad, - och transaktionsosäkerhet vilket är i likhet med HBs syn på kunderna (Figur 6.1, egen figur). De aktiva aktiviteterna för att bearbeta dessa är främst ur kundens perspektiv är omförhandlingar och informationsutbyten medan de passiva är distributionssäkerhet och tillgång till information. Ur HBs perspektiv innebär de aktiva aktiviteterna om att erbjuda snabbhet och säkerhet i tillverkning samt utbildning av personal. De passiva representeras av företagslokalisering samt produktkonstruktion (Figur 6.2, egen design).

Det stabila stadiet kännetecknas utifrån Hbs perspektiv av att kunden bär på en behovsosäkerhet som de aktivt och passivt arbetar med (Figur 6.1, egen design). Det som sker aktivt i företaget är att Hb i en del fall håller ett lager till kunden även fast denna inte begärt det. Vad som också förväntas av kunden är att HB ökar sitt ansvarstagande mot kunden i form av ökad kunskap om slutkunden och konkurrenter (Figur 6.2, egen design). I likhet med HB så bär kunden i många fall på en behovsosäkerhet men också en marknadsosäkerhet. Vad som förväntas att HB aktivt arbetar med är lagerhållning och ansvarstagande. Utöver detta förväntas det också att leverantören har en kunskap om marknaden som också återförsäljaren kan utnyttja.

7. *Diskussion*

Undersökningen har utformats efter två frågor; Om det möjligt att genomföra en processuell illustration i hur ett litet industriellt företag sköter sitt varumärkesarbete mot sina kunder? Frågan följdes upp av; om det finns likheter i hur olika kundtyper betraktar varumärket i förhållande till hur själva varumärkesarbetet går till?

På den förstnämnda frågan svarar jag följande; Det är väldigt svårt att genomföra en processuell illustration av varumärkesarbetet. Svårigheten baseras på att relationer mellan leverantör och återförsäljare i de flesta fall i sin natur är unika, vilket försvårar en generalisering av företagets övriga kunder och för marknaden. För att det ska vara möjligt krävs det att varje kund behandlas enskilt.

På den andra frågan svarar jag följande; I två sista stadierna som jag illustrerat finns det likheter i hur Hb arbetar och hur kunderna betraktar varumärket. I det första stadiet skiljer sig dock kundens förväntningar och företagets varumärkesarbete. I sin natur är alla organisationer olika varpå jag tror det är väldigt svårt för ett företag att bedriva ett varumärkesarbete som fångar samtliga kunders förväntningar på ett så tidigt stadium. Däremot kan mina slutsatser betraktas som vägledande för företag med samma karaktär som studieobjektet.

7. 1 *Framtida forskning*

I min studie framkommer det att företagets varumärkesarbete skiljer sig från vad kunden förväntar sig i de inledande stadierna och att likheterna uppenbarar sig först i senare skeden. Om det är så att kunden anpassar sina förväntningar till företagets förmågor efterhand eller om leverantören anpassar sin varumärkes-byggande verksamhet till återförsäljaren, tror jag som undersökare hade varit värt att studera.

Vad som också kan vara intressant för framtida forskning inom ämnet för varumärken hos mindre industriella bolag, är hur ansvarstagandet förskjutits från återförsäljaren till leverantören. Det i sin tur är förknippade med kostnader som leverantören måste stå för och vad det beror på anser jag som undersökare hade varit intressant att studera.

8. Källförteckning

8.1 Litteratur

Andersson, B, 2001, *HÖRBY BRUK och EKEBY-kärran*, Alltryck i Hörby AB.

Bryman A, Bell E, 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi

Eriksson, L-T, 2001, *Att utreda forska och rapportera*, Liber

Ford, D, 1998, *Managing Business Relationships*, IMP Group

Gummesson E, 2008, *Total Relationship Marketing*, Elsevier Ltd

Håkansson, H, 1982, *International marketing and purchasing of industrial goods*, IMP Group

Jacobsen, D I, 2002, *Vad hur och varför*, Norwegian Academic Press

Kotler P, Keller K-L, Brady M, Goodman M, Hansen T, 2009, *Marketing Management*, Pearson Education Ltd

Merriam, S.B. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund Studentlitteratur

Mundambi, S. M, Doyle P, Wang Veronica. 1998, *An exploration of branding in industrial markets, industrial marketing mangament*, Elsevier science inc

Persson, N, 2009 *Tracing The Drivers of B2B Brand and Value*, Lund Business Press

Pervez N. Ghauri & Philip C, 2010, *International Marketing*, Mc-grawhill education

de Pelsmacker P, Geuens M, V d Bergh J, 2004, *Market communication - A European Perspective*, Pearson Education Limited

Yin, R, 2009, *Case study research: design and methods*, SAGE

8.2 Artiklar

Aaker, D, 1996, *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*, California management review

Bhat, S. Reddy, S.K, (1998), *Symbolic and functional positioning of brands*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 15 No. 1, pp. 32-43.

Blombäck A, 2005, *Supplier brand image – a catalyst for choice*, Parajett AB

Dwyer, F. and Rosemary R. LaGrace. 1986, *On the Nature and Role of Buyer-Seller Trust*, Chicago: American Marketing Association.

Erevelles S, Stevenson H Thomas, Srinivasan S & Fukawa N, 2008, *An analysis of B2B ingredient co-branding relationships*, Science Direct, 940-952

Hammarkvist K-O, 2003, *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Liber AB

Herrmann A and Huber F, 2000, *Value-oriented brand positioning*, international review of retail, distribution and consumer research, vol 10:1

Hirschman, E.C. and Holbrook, M.B, 1982, *Hedonic consumption: emerging concepts, methods, and propositions*, Journal of Marketing, Vol. 46, pp. 92-101.

Malaval P, 2001, *Strategy and Management of Industrial Brands*, Kluwer Academic Publishers.

Mudambi, S, 2002, *Branding importance in business-to-business markets - Three buyer clusters*. Industrial Marketing Management, p. 525-533.

Muniz, M, O'Guinn, T, 2001, *Brand Community*, Journal of Consumer Research, Vol. 27, 412-432.

Park C.W, Jaworski, B.J. and MacInnis, D.J. (1986), *Strategic brand concept image*

Paul H. Schurr and Sejo Oh. 1987, *Developing Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing *management*, Journal of Marketing, Vol. 50, pp. 135-45.

Tellefsen, T, Commitment in the Business-to-Business relationships – the role of organizational and personal needs, 2002

Wiles, Michael A; Danielova, Anna, 2009, The Worth of Product Placement in Successful Films: An Event Study Analysis. Journal of marketing, vol 73 number 4 sid 44-64

Zhilin, Y, Peterson, R T, *Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs*, Psychology & Marketing, Vol. 21(10):799–822 (October 2004)

8.3 Digitala källor

AB Hörby Bruk, www.horbybruk.se

8.4 Muntliga källor

Göran Sjöberg

Verkställande direktör Ab Hörby Bruk

0415-167 80

www.horbybruk.se

Jan Nilsson

Försäljningschef Sverige, Ab Hörby Bruk

0415- 167 73

www.horbybruk.se

Åke

Inköps ansvarig, Thommé

Eva

Inköpsansvarig, Ahlsell

9. Bilagor

9.1 Intervjufrågor; Ab Hörby Bruk

Fråga 1

Marknaden

Hur upplever ni att marknaden har utvecklats sedan begynnelsen av företaget?

Fråga 2

Verksamheten HB

Hur har er verksamhet förändrats över tid?

Organisationen?

Produktion?

Försäljning?

Distribution?

Fråga 3

Varumärket HB

Vad associerar ni själva med varumärket?

Vad tror ni era kunder associerar med varumärket?

Vad tror ni era konkurrenter associerar med varumärket?

Har ni ett uttalat sätt att tillmötes gå dessa?

Fråga 4

Relationsprocessen

Hur ser uppkomsten av en kundrelation ut?

Fråga 5

Kunder

Har ni en uttalad kategorisering av era potentiella kunder?

Har ni en uttalad karaktärisering av era kunder?

Hur upplever ni olika kundbehov?

Hur varierar dessa över tid?

Hur upplever ni en lojal respektive illojal kund?

9.2 Intervjufrågor; Thomeé och Ahlsell

1)

När etablerade ni er på marknaden och hur upplever ni att marknaden har förändrats sedan dess (fokus på konkurrens mellan stora och små återförsäljare)?

Hur upplever ni att er egen verksamhet har förändrats sedan er etablering (sedan ni anställdes på företaget)?

2)

Vad anser ni ett starkt varumärke kännetecknas av (med fokus på verkstadsbolag)?

Vad anser ni ett svagt varumärke kännetecknas av (med fokus på verkstadsbolag)?

Hur upplever ni att era leverantörer differentierar sig (pris, kvalitet i produkter, sidotjänster- och produkter)?

3)

På vilket sätt brukar en ny relation med en ny leverantör utvecklas?

Hur länge brukar relationerna vara tills ni byter leverantör?

Vad kan det finnas för egenskaper hos era leverantörer som kan påverka relationens längd?

Vilka krav från er kan vara avgörande för längden på era relationer med leverantörerna?

9.2 Elektronisk korrespondens

Mail 1

“

Hej!

Ahlsell som förr hette Tibnor: 1980, men med avbrott mellan 1994 till 1998.

Bauhaus: sedan deras start i Sverige 1996, men samarbetet varit blandat via grossist och direkt.

Sedan 2003 har vi haft dem som direktkund och varit ensamma leverantörer på detta sortiment.

K-rauta: Sedan starten 1998

Jula: sedan 1995

Gigant: sedan 2009

Coop: sedan 1970.

Hoppas detta kan vara till hjälp.

Med vänlig hälsning

Jan Nilsson

Försäljningschef

“

Mail 2

”

Hej Jan! Jag heter (...) och är en av två delägare till en skog & trädgård butik med egen verkstad i (...). Idag saknar vi en bra leverantör av skottkärror och trädgårdsvagnar. Vi vet av egen erfarenhet att Hörby Bruks produkter är av hög kvalitet vilket vi som servande fackhandel endast vill arbeta med.

Vi är som sagt intresserade av att sälja era produkter. Ni är välkomna att besöka oss eller kontakta oss via tele eller mail”.

9.3 Företagsinterna dokument

ISO9001 - styrdokument

Produktkatalog