



LUNDS UNIVERSITET
Lunds Tekniska Högskola

**Att definiera ett vinnande
värdeerbjudande**
Formulering och fokusering

Jakob Nilsson

Att definiera ett vinnande
värdeerbjudande

Förord

Detta examensarbete på 30 högskolepoäng har genomförts vid Lunds Tekniska Högskola och avslutar författarens utbildning på Civilingenjörsprogrammet i industriell ekonomi med inriktningen Affär och Innovation.

Jag vill tacka Luna och dess personal för möjligheten att genomföra studien hos dem och för deras varma omhändertagande. Framförallt Oscar Fredell som tog initiativ till examensarbetet och Magnus Fager som handlett mig på plats. Dessutom ett stort tack till Bertil Nilsson, handledare från LTH. Utan ditt tålamod och uppmuntran hade det inte varit möjligt att genomföra projektet.

Göteborg, februari 2019

Jakob Nilsson

Sammanfattning

Värdeerbjudande ingår som begrepp i modern teori för utveckling av affärsmodeller och bör innehålla tydliga och mätbara fördelar som en kund erhåller genom att köpa en viss produkt eller tjänst. Även befintliga företag kan ha nytta av att kontinuerligt stämma av värdeerbjudandet vilket utgör bakgrunden till detta projekt då det saknas generella processer för att utvärdera värdeerbjudandet i ett väletablerat företag.

Projektets övergripande syfte var att ge underlag för utveckling av ny kunskap om hur värdeerbjudandet kan definieras och att öka organisationers förmåga att arbeta med sitt värdeerbjudande. Undersökningen har utförts som en fallstudie på Luna AB med målet att utveckla en metod för formulering av ett värdeerbjudande och ge förslag på uttryck för det studerade företagets värdeerbjudande.

Arbetet föranleddes av en litteraturstudie som mynnade ut i ett ramverk för kunskaps- och analysbehovet vid sammansättning av värdeerbjudandet. Information om organisationen och dess erbjudande måste ställas mot konkurrerande erbjudanden och potentiella substitut för att hitta konkurrenskraftiga punkter i erbjudandet. Kundernas behov måste ställas mot verksamhetens förmågor att tillgodose dessa. Intervjuer användes som främsta verktyg för att samla in kunskapen.

Undersökningen visade att kombinationen av konkurrenskraftiga delar i erbjudandet och uppfyllda kundbehov kan utgöra det generella värdeerbjudandet som också måste valideras både internt och mot kunder. Dessutom bör kritiska punkter plockas ut och formuleras i egna värdeerbjudanden för att effektivt kunna användas i marknadsföring. Ett generellt värdeerbjudande för Luna AB presenteras i rapporten tillsammans med sex fokuserade delvärdeerbjudanden.

För att utveckla värdeerbjudandet enligt det definierade ramverket krävs omfattande insikter i såväl den egna organisationen som i konkurrenter och kunders beteenden. Denna komplexitet tillsammans med att luckor i den vetenskapliga teorin har påvisats tyder på ett behov av ytterligare studier på området.

Nyckelord: Värdeerbjudande, affärsmodell, kundvärde, marknadsföring, kundundersökning, konkurrentundersökning.

Abstract

Value proposition as a concept is included in modern theory for the development of business models and should contain clear and measurable benefits that a customer receives by purchasing a product or service. Existing companies can also benefit from continuously tapping the value proposition, which is the background to this project as there are no general processes for evaluating the value proposition in a well-established company.

The overall aim of the project was to provide a basis for developing new knowledge about how value propositions can be defined and to increase the ability of organizations to work with their value proposition. The study has been carried out as a case study at Luna AB with the aim of developing a method for formulating a value proposition and suggesting expressions of the studied company's value proposition.

The work was prompted by a literature study that resulted in a framework for the knowledge and analysis needed when composing the value proposition. Information about the organization and its offer must be made against competing offers and potential substitutes to find competitive points in the offer. The needs of the customers must be set against the abilities of the business to meet these needs. Interviews were used as the main tool for collecting the knowledge.

The survey showed that the combination of competitive parts of the offering and fulfilled customer needs can constitute the general value proposition, which must be validated internally and against customers. In addition, critical points should be formulated in own propositions to be effectively used in marketing. A general value proposition for Luna is presented in the report along with six focused value propositions.

For companies to develop the value offering according to the defined framework, extensive insights are required in both its own organization and in competitors and customers' behavior. This complexity, together with the fact that gaps in the scientific theory have been demonstrated, indicates a need for further studies in the field.

Keywords: Value Proposition, Business Model, Value, Marketing Strategy, Customer Survey, Competitor Study.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund och problemmotivering	1
1.2	Övergripande syfte	3
1.3	Avgränsningar	3
1.4	Målformulering	3
1.5	Översikt	3
2	Metod.....	5
2.1	Studiedesign och urval	5
2.2	Datainsamling.....	7
2.3	Säkerställande av resultatets giltighet	8
3	Teori.....	9
3.1	Värdebaserad försäljning	9
3.2	Konceptet värdeerbjudande	10
3.3	Att utveckla ett värdeerbjudande	12
3.4	Utvecklat ramverk	15
4	Organisationen, erbjudandet och konkurrenterna	17
4.1	Organisation och historia.....	17
4.2	Produkt- och tjänsteerbjudandet	21
4.3	Konkurrerande erbjudanden.....	26
4.4	Analys av organisation, erbjudande och konkurrenter.....	31
5	Kundundersökning	33
5.1	Kundbas.....	33
5.2	Inköpsstrategi och köptrohet	34
5.3	Kundernas utmaningar och problem.....	35
5.4	Kunders syn på leverantörer	37
5.5	Åsikter om Luna.....	38
5.6	Analys av kundkrav	40
6	Sammanställning och validering av värdeerbjudande	43
6.1	Passning mellan produkt och marknad.....	43
6.2	Förslag till värdeerbjudande	44
6.3	Validering av formulerat värdeerbjudande	47

7	Slutsatser och diskussion	49
7.1	Generella slutsatser	49
7.2	Rekommendationer för Luna	50
7.3	Bidrag till vetenskapen.....	51
	Källförteckning	53
	Bilaga A: Intervjuförteckning.....	57
	Bilaga B: Intervjuguider	59
	Intervjuer för kundinsikt.....	59
	Intervjuer för konkurrentundersökning	62
	Bilaga C: Kundprofiler.....	65

1 Inledning

Detta kapitel ger en inledning till undersökningsområdet och den specifika problemställningen. Första avsnittet beskriver bakgrunden till och motiverar problemet medan avsnitt två berör undersökningens övergripande syfte. De avgränsningar som gjorts tas upp i avsnitt tre och avsnitt fyra är en formulering av undersökningens mål. Sist ges en översikt av rapportens övriga delar.

1.1 Bakgrund och problemmotivering

1.1.1 Värdeerbjudande som koncept

Värdeerbjudandet är ett centralt begrepp i uppbyggnaden av en modern affärsmodell och berör vilket värde ett företag kan tillföra utvalda kundsegment. Experter menar att det är den viktigaste organisationsprincipen och bör vara grunden för alla fortsatta aktiviteter i verksamheten [1,2]. Ett uttryck för ett företags värdeerbjudande visar på tydliga och mätbara fördelar som en kund erhåller genom att köpa en viss produkt eller tjänst. Genom att kommunicera och följa upp värdeerbjudandet kan ledningen fatta bättre strategiska beslut och det blir ett viktigt verktyg för säljorganisationen som på ett tydligare sätt kan marknadsföra företaget.

Det är alltså inte enbart en slogan eller ett motto utan ett användbart marknadsföringsverktyg och ett tydligt uttryck för det värde företaget kan tillföra kunden. Det handlar om att förstå och utveckla vad som gör företaget unikt, vad företaget gör bättre än andra och varför en kund ska välja deras erbjudande. En fulländad generell process för att ta fram värdeerbjudandet för ett väletablerat företag finns inte i dagsläget. Därför är det relevant att undersöka hur värdeerbjudandet kan definieras, vilket har gjorts i detta projekt genom en fallstudie på Luna AB, ett handelsbolag inom verktygsbranschen.

1.1.2 Värdeerbjudande i praktiken

Ett värdeerbjudande kan påverka såväl kundens initiala uppfattning om företaget och dess tillförda värde som hur nöjd kunden blir i slutändan. Detta eftersom ett väldefinierat värdeerbjudande gör det tydligt för kunden vad ett engagemang kan leda till [3]. Att högsta ledningen också framhäver värdeerbjudandet som en del av strategiarbetet ger organisationen förutsättningar att arbeta mot kundvärde istället för enbart

produktvärde [4]. Även en formell process för utnyttjandet av värdeerbjudandet borgar för större inverkan på företaget [5]. Viktigt att notera är att kundvärdet inte direkt mäter det säljande företagets vinster utan enbart ser till kundens erhållna fördelar.

1.1.3 Caseföretaget

Luna AB är ett handelsbolag inom verktygssektorn och förser huvudsakligen återförsäljare inom tillverknings- och byggindustrin med verktyg, maskiner och förbrukningsvaror. Luna och inte minst moderbolaget Bergman & Beving är en mogen organisation med gott rykte inom branschen. Till följd av ett antal organisatoriska förändringar har det identifierats ett behov av tydligare definiering och en utvecklad samsyn på företagets identitet, fokus och framförallt dess unika värdeerbjudande.

Luna ägs av holdingbolaget Bergman & Beving som utvecklar varumärken för industri och bygg. Fram till sommaren 2017 hette bolaget B&B Tools och bestod av två rörelsesegment: Bergman & Beving samt Momentum Group. Efter en uppdelning i två separata börsnoterade bolag blev Bergman & Beving moderbolag till en koncern med fyra affärsområden som i sig är egna koncerner. Förutom Luna, med fokus på verktyg och maskiner, fanns Skydda med fokus på personlig skyddsutrustning, Essve för fästteknik och Grunda för förnödenheter. Under året har Grunda, med huvudsaklig verksamhet i Ulricehamn, integrerats som en del av Luna vilket utökar bredden på Lunas sortiment och medför förändringar i organisationen. Den administrativa verksamheten koncentreras till Alingsås medan lagerhållning kommer ske externt i Göteborg.

Inom Lunakoncernen finns det idag förutom just Luna även varumärken som Teng Tools, Limit och Ferax. Ambitionen är att förstärka de egna varumärkena samtidigt som grossistfunktionen innebär att en mängd andra varumärken finns i utbudet. I närtid kommer det också att lanseras ett nytt segment, Auto, som riktar sig direkt mot fordonsverkstäder för att leverera kompletta uppsättningar av verktyg, maskiner och tillbehör. Tanken är att verkstäderna i framtiden måste bli mer effektiva och flexibla vad gäller anpassning till nya specialverktyg, digitala instrument och inköpsrutiner.

Utmaningen

Utmaningen Luna står inför är att det sker förändringar i omvärlden och

branschen som oundvikligen kommer att tvinga Luna till egna förändringar i verksamheten. De som är kunder idag växer sig större och i kombination med förbättrade förutsättningar att handla digitalt kan de själva nå tillverkarna utan mellanhänder. Utmaningen för detta projekt var att undersöka Lunas konkurrenskraft och att hitta vilka unika värden Luna tillför i leverantörskedjan. Värdeerbjudandet kan ses som en organisatorisk resurs och att den som sådan leder strategiska beslut, till exempel om vilken roll företaget kan ta i framtidens värdekedja [6].

1.2 Övergripande syfte

Projektets övergripande syfte är att ge underlag för utveckling av ny kunskap om hur värdeerbjudande kan definieras och att öka organisationers förmåga att arbeta med sitt värdeerbjudande. Avsikten är att fallstudien ska möjliggöra förbättring av Lunas konkurrenskraft både på kort sikt och i framtiden.

1.3 Avgränsningar

Undersökningen har fokus på det värdeerbjudande som kommuniceras öppet vid företagets kontaktytor och framförallt det säljorganisationen kan använda vid framställning till nya kunder. För att begränsa tidsåtgången har undersökningen enbart berört Lunas huvudsakliga kundsegment industri- och byggåterförsäljare. Undersökningens slutsatser bör emellertid vara delvis generellt giltiga för hela verksamheten vilket tas upp i kapitel 7, slutsatser och diskussion. Det undersökta företagets verksamhet sträcker sig över flera marknader men huvudfokus ligger på den svenska marknaden varför arbetet har avgränsats dit.

1.4 Målformulering

Målet med projektet är att genom en fallstudie utveckla en metod för formulering av ett värdeerbjudande och ge förslag på uttryck för det studerade företagets värdeerbjudande. Arbetet ska resultera i en rapport där analys av insamlade verksamhetsdata och marknadsinsikter visar hur värdeerbjudandet ser ut i kombination med motiveringar och återkopplingar samt en arbetsmetod.

1.5 Översikt

Kapitel 2 beskriver arbetsprocessen och de metodval som gjorts. Den teoretiska referensram som en litteraturstudie utmynnat i beskrivs i kapitel 3. Där definieras också ett ramverk som undersökningen utgår från för att formulera värdeerbjudandet. Kapitel 4 går igenom resultat

och analys av en nulägesundersökning där Luna, dess konkurrenter och dess kunder har studerats. Sist analyseras resultatet av undersökningarna. I Kapitel 5 redovisas resultatet av kundundersökningen och de intervjuer som har genomförts. Sist görs en tolkning av kundernas uttalade krav och dess implikationer. Kapitel 6 beskriver de mest konkurrenskraftiga punkterna i erbjudandet som bemöter kundernas behov och ger förslag på formulering av värdeerbjudandet. Undersökningens slutsatser, bidrag och rekommendationer till organisationen utgör kapitel 7. Allra sist hittas en källförteckning och bilagda intervjuförteckningar, intervjuguider och definierade generella kundprofiler.

2 Metod

Detta kapitel beskriver och motiverar vald undersökningsmodell och övriga tillvägagångssätt samt diskuterar dess svagheter och styrkor.

2.1 Studiedesign och urval

Projektet har utförts som en problemlösande studie med beskrivande delstudier för att grundligt utreda problemställningen. Studien bedömdes på förhand ha tre spår för huvudaktiviteterna: undersökning av organisationen, konkurrensanalys och undersökning av kunders behov och förväntningar.

Arbetet föranleddes av en litteraturstudie som har fastställt kunskapsläget och vedertagna metoder inom ämnet. Teorin sammanställdes och mynnade ut i ett ramverk för hur arbetet med att ta fram värdeerbjudandet för företaget i fråga kan göras. Fortsatta huvudaktiviteter innefattade att utifrån det teoretiska ramverket analysera hur väl organisationen uppfyller kundbehoven och ställa det i förhållande till konkurrerande alternativ. Därefter formulerades och validerades värdeerbjudandet samt anpassades och fokuserades för olika segment. Följande avsnitt beskriver specifika metodval för viktiga aktiviteter och hur urval har gjorts.

2.1.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie genomfördes med syftet att samla information om ämnet och har legat till grund för bakgrundsbeskrivningen och teorikapitlet. Studien har skett iterativt genom att till en början fokusera på allmän ämneskunskap och har efter hand styrts in på olika delproblem. Litteratursökning har framförallt skett genom LUBsearch, Lunds Universitets digitala bibliotek, med koppling till EBSCOhost som når hundratals databaser med skriven information [7].

2.1.2 Organisationsundersökning som fallstudie

Fallstudiemetodiken är lämplig för att på djupet beskriva ett fenomen, till exempel för att beskriva hur det arbetas i en organisation [8]. Därför användes metodiken för att beskriva organisationens förmågor och arbetssätt. Syftet är att fokusera på enskilda fenomen för att förstå processer och förhållanden.

Höst et al [8] nämner intervjuer, observationer och arkivanalys som vanliga metoder för datainsamling i en fallstudie. Av dessa har huvudsakligen två använts: intervjuer och arkivanalys. Förutom granskning av interna dokument har personal inom olika avdelningar intervjuats i både semistrukturerade och öppet riktade intervjuer. Dessutom har informella samtal och observationer under de månader som spenderades på företaget bidragit med insikter i bland annat arbetsprocesser och attityder. Datainsamlingen beskrivs noggrannare i avsnitt 2.2. Organisationens tyngdpunkt ligger i det svenska bolaget vilket, i kombination med praktiska skäl, gjorde att undersökningen fokuserats där.

Fallstudien innebär att ärendet har kunnat utredas och utvärderas grundligt men samtidigt är generaliserbarheten i resultatet begränsad då det är isolerade delar av arbetsprocesserna som har granskats.

2.1.3 Kartläggning av kunder och konkurrens

Kartläggning är en lämplig metodik för att beskriva en företeelse och till exempel för att reda ut viktiga problem att åtgärda i en organisation [8]. Processen går ut på att samla in representativ data för en hel population. Metodiken valdes för både undersökning av konkurrenssituationen och kunderna eftersom dessa kräver mer generaliserad data.

För kundundersökningen gjordes ett så kallat stratifierat urval, det vill säga att kunderna först kategoriserades och att intervjuobjekt valdes ur samtliga kategorier. Kategorierna definierades som industri- eller byggåterförsäljare och fristående återförsäljare eller kedja. Undersökningen har strävat mot att utreda kundernas resonemang och upplevelser i kontakten med organisationen och därför valdes kombinerat kvalitativa och kvantitativa datainsamlingsmetoder i kundundersökningen. Genom strukturerade djupintervjuer är det möjligt att få större insikt i intervjuobjektets tankar än vid användning av kvantitativa metoder som enkäter. Dock användes enkätliknande inslag för att inte frångå kartläggningsmetodiken som kräver en fix design. Intervjuerna beskrivs närmre i avsnitt 2.2.1.

Konkurrensundersökningen inleddes med att identifiera konkurrenter genom sökningar på internet, samt muntliga frågor till både anställda i organisationen och till kunder. Dessutom gjordes telefonsamtal med säljare och kundtjänst hos konkurrenter för att ställa frågor om erbjudandet. Därefter genomfördes kundintervjuer i form av muntliga

enkäter med syftet att identifiera upplevda skillnader mellan de olika alternativen. Även dessa intervjuer beskrivs i avsnitt 2.2.1.

2.2 Datainsamling

Insamling av kunskap om kunders beteende skedde genom intervjuer för att dels få en uppfattning om hur kunderna arbetar och ser på branschen och dels för att få underlag för prioritering av värdedimensioner. Senare i processen genomfördes ytterligare kundintervjuer med fokus på konkurrensanalys och verifiering av resultat. Även data kring medarbetares processer och inställningar eller uppfattningar insamlades huvudsakligen genom intervjuer men också genom arkivanalys.

Observationer har spelat en viktig roll i såväl utformning av intervjuer som tolkning av resultatet. Under projektet har större delen av arbetstiden spenderats i företagets lokaler vilket bidragit till att lära känna organisationen och dess individer. Dessutom har författaren delvis deltagit i det dagliga arbetet på marknadsavdelningen och följt med på möten och aktiviteter.

2.2.1 Intervjuer

Som ett led i att identifiera relevanta värdedimensioner, det vill säga vilka attribut som kunder värderar vid val av leverantör, genomfördes intervjuer med personer inom koncernen. I första hand efterfrågades vad den anställde tror att kunderna värderar för att skapa en känsla för den interna bilden av Luna. Därefter utnyttjades en befintlig undersökning av Nöjd-Kund-Index (NKI) som ytterligare grund för att lista samtliga relevanta värdedimensioner vilka sedan användes i kundintervjuerna. Med anledning av att två NKI-undersökningar genomförts sedan februari 2015 valdes att utnyttja informationen från undersökningarna. Istället för att upprepa stora delar av NKI-arbetet fokuserades kundundersökningen på att förbättra tolkningen av resultatet.

Initiala intervjuer genomfördes med 12 kunder (återförsäljare inom bygg- eller industrisektorn) under perioden oktober-november 2017. Intervjuunderlaget redovisas i bilaga B. Samtliga intervjuer genomfördes ansikte mot ansikte och anteckningar fördes antingen på dator eller på papper. Några personer intervjuades både under kundinsiktsfasen och under konkurrentanalysen.

Enligt tidigare utfördes delar av konkurrentundersökningen genom ytterligare kundintervjuer. Samtliga kunder till caseföretaget använde

minst en konkurrerande leverantör samtidigt. Intervjuerna var uppbyggda som muntliga enkäter och kompletterades med spontana följdfrågor för att öka det kvalitativa inslaget. Intervjuguiden redovisas i bilaga B. Åtta stycken intervjuer genomfördes under november och december 2017.

2.2.2 Arkivanalys

Med syftet att bygga upp en förståelse för det studerade företaget genomfördes analys av interna dokument och kommunikationsmaterial. Tidigare genomförda kundnöjdhetsundersökningar kunde användas för att underbygga den djupare kundundersökningen. Dessutom användes organisationsscheman och säljmaterial för att skapa en bild av verksamhetsprocesserna samt till viss del visa hur organisationen utvecklats.

2.3 Säkerställande av resultatets giltighet

För att säkerställa god giltighet för undersökningens resultat beaktades flera kategorier av giltighetsmått. Høst et al [8] rekommenderar, i enlighet med Rosengren och Arvidsson [9], kategorierna reliabilitet, validitet och representativitet vilka beskrivs i följande delavsnitt.

2.3.1 Reliabilitet

Reliabiliteten i undersökningen är ett giltighetsmått som avser tillförlitligheten i datainsamling och analys med hänsyn till varianser [8]. Tillfälligheter i datainsamlingen kan alltså påverka reliabiliteten negativt vilket motverkats genom strukturerat intervjuunderlag och kontrollfrågor.

2.3.2 Validitet

Validitet handlar om huruvida undersökningen mäter och analyserar rätt saker [8]. Undersökningens mätområde är begränsat och genom återkoppling av resultatet till intervjuobjekt för utvärdering har god validitet eftersträvat. Utvärderingen återges i kapitel 6.3.

2.3.3 Representativitet

Ett representativt urval är avgörande för hur generaliserbart resultatet är [8]. Fallstudiemetoden begränsar generaliserbarheten men undersökningen har eftersträvat representativitet inom fallstudiens ramar. Genom att kategorisera kunder och analysera försäljningsstatistik har potentiella intervjuobjekt kunnat identifieras med målet att säkerställa representativiteten.

3 Teori

Detta kapitel sammanfattar viktiga resultat av genomförd litteraturstudie och presenterar ett teoretiskt ramverk för formulering av värdeerbjudande.

3.1 Värdebaserad försäljning

Värdeerbjudandet är en följd av att affärsmarknadsföringen utvecklats mot en så kallad värdebaserad strategi. Konceptet är en reaktion på allt tuffare konkurrens och lägre marginaler när produkter standardiseras (eng. commoditization) [10]. Principen är att marknadsföringen baseras på vad kunden värdesätter, det vill säga vad som ger kunden fördelar, snarare än egenskaperna hos produkten i sig [11,12,13].

Den värdebaserade strategin kräver alltså övertygande kommunikering av det värde kunden kan förvänta sig att erhålla. Detta eftersom ett erbjudande som inte enbart fokuserar på varans specifikationer är svårare att tolka och därmed gör bevisning och prissättning oerhört viktigt. En försäljning kommer bara att gå igenom om kunden verkligen förstår hur erbjudandet påverkar dennes affär, oavsett hur bra erbjudandet är [14]. En förutsättning för detta är att ha mycket god insikt i kundernas värdeskapande processer, alltså att förstå kundens verksamhet i detalj [15]. Här gäller det att skilja på olika delar av begreppet värde och var det skapas, vilket går igenom i följande delavsnitt.

3.1.1 Definitionen av kundvärde

Begreppet kundvärde används i en mängd olika marknadsföringsrelaterade sammanhang och innefattar ofta kundens upplevda nytta i förhållande till kostnad. I denna undersökning används istället följande definition som Anderson och Narus [16] förespråkar i försäljning till andra företag: *Kundvärdet är det ekonomiska värdet av den tekniska, ekonomiska, tjänsterelaterade och sociala nytta som köparen erhåller i utbyte mot priset som betalas.* Således kan kundens köpincitament mätas genom att jämföra värde- och kostnadsförhållandet för olika alternativ och den med högst netto är det föredragna alternativet.

3.1.2 Gemensam värdekreation

Hur värde skapas är en komplex fråga men det dominerande synsättet inom affärsmarknadsföring är idag att leverantören endast står för värdeerbjudandet och därmed möjliggörandet av värdeskapande

processer medan det riktiga värdeskapandet sker hos kunden [17]. Kundvärdet uppstår först genom interaktioner med leverantören och genom kundens utnyttjande av leverantörens erbjudande, alltså finns det inget inbyggt värde i produkter enligt detta synsätt [18]. Den alternativa logiken, som länge dominerade, fokuserar istället på ett fast värdeutbyte vid utbyte av varor [17]. Payne, Frowe och Eggert [5] identifierar synen på gemensamt värdeskapande som den mest relevanta för B2B-sammanhang och menar att det leder till ett mer aktivt och långsiktigt kundengagemang. Att utveckla erbjudanden som understödjer gemensamt värdeskapande ställer krav på organisationernas kommunikation men kan också innebära större värde för båda parter [19,17].

Det gemensamma värdeskapandet innebär att leverantören har möjlighet att påverka kundens försäljning och lönsamhet och således även öka sin egen affär [20]. Återigen är en av nycklarna kunskap om kundernas värdeskapande processer som kan användas för att skraddarsy erbjudandet så att det gemensamma värdeskapandet maximeras [21]. Dessa processer är dock i ständig förändring och kundens behov eller preferenser påverkas bland annat av marknadsförändringar och teknologisk utveckling varför kundinsiktsarbetet måste ske kontinuerligt [22].

Det kan alltså ses som en nödvändig dynamisk förmåga (eng. *dynamic capability*), vilket innebär förmågan att rutinmässigt utvärdera och förbättra processer inom organisationen för att svara på förändrade marknadsförutsättningar. Genom att bygga upp utvecklingen av värdeerbjudandet som en dynamisk förmåga eller kapabilitet kan företaget säkerställa en långsiktig träffsäkerhet i marknadsföringen. Enligt Simons [22] är kundintervjuer ansikte mot ansikte ofta det mest effektiva sättet att följa marknadens utveckling.

3.2 Konceptet värdeerbjudande

Det är uppenbart att det finns stora svårigheter med att utveckla värdeerbjudandet. Trots att konceptet funnits i årtionden är det fortfarande få företag som har välutvecklade värdeerbjudanden [5, 23]. Det är inte heller självklart att värdeerbjudandet kan ses endast från leverantörens perspektiv. Skålén et al [24] argumenterar för att ett värdeerbjudande endast kan bedömas utifrån det värde kunden skapar genom att utnyttja leverantörens erbjudande. I det avseendet skiljer sig värdeerbjudandet, som använt i denna undersökning, från tanken att företaget levererar ett förutbestämt värde.

Även ett väletablerat och fungerande företag kan sakna ett uttalat och genomarbetat värdeerbjudande. Kunderna kan trots allt få nödvändig information för att själva tolka värdeerbjudandet. Problemen uppstår när kunder inte tar till sig all information eller vet hur deras kundrelationer och affär påverkas av olika val.

Marknadsföring handlar i grunden om att kommunicera värde till potentiella kunder. Om ett företag ska marknadsföra sitt erbjudande mer framgångsrikt än sina konkurrenter måste det framgå vilka fördelar kunden kan erhålla genom att välja det aktuella företaget. Kunden väljer helt enkelt det erbjudande som uppfattas mest värdefullt. Ett framgångsrikt värdeerbjudande måste därför tydligt kommunicera fördelarna med att välja det aktuella företaget istället för en konkurrent. Det är också av vikt att det som uttalas faktiskt stämmer och kan bevisas. Annars är det osannolikt att en kund, som oftast har krav på sig att sänka kostnader, accepterar erbjudandet. [23]

Vad ett värdeerbjudande innebär togs upp i inledningen och det definieras här som *uttalandet av de tydliga och mätbara fördelar en kund erhåller genom att köpa en viss vara eller tjänst*. Med ett fastställt värdeerbjudande som sprids i hela säljorganisationen kan företaget bli tydligare och mer enhetligt i sin marknadsföring med hänsyn till den värdebaserade strategi som togs upp i förra avsnittet. Trots att konceptet uppmärksammas inom marknadsföringen finns det ännu lösa definitioner och tydliga luckor i den vetenskapliga basen [24], varför det krävs grundligt arbete för att fastställa rätt värdeerbjudande.

3.2.1 Särskiljning från närliggande koncept

Bristen på tydliga ramar för värdeerbjudandet kan skapa förvirring och förväxling med andra koncept inom marknadsföringsområdet. Till exempel begreppet positionering handlar om att uttrycka ett företags differentierade förhållningssätt till marknaden [25]. Unique Selling Proposition (ibland Unique Selling Point eller bara USP) beskriver en unik faktor som gör att ett erbjudande särskiljer sig från konkurrenterna [26,27]. Båda dessa är smalare koncept som inte tar hänsyn till kundens verkliga värdeupplevelse men kan vara delar av värdeerbjudandet. Även begreppet kundvärde, alltså det värde som kan skapas för kunden vid utnyttjande av erbjudandet, bör nämnas som en viktig komponent i värdeerbjudandet men som i sig inte ska förväxlas.

3.2.2 Nivåer och perspektiv

Payne et al [5] föreslår tre olika nivåer som värdeerbjudande kan formuleras på. Antingen på företagsnivå, kundsegmentnivå eller för enskilda kunder. På företagsnivå menas ett generellt värdeerbjudande som täcker in hela organisationen och således motiverar företagets existens samtidigt som det ger interna riktlinjer. Författarna förklarar det som ett utifrån och in-perspektiv på företagets uttalade mission. Först på kundsegmentnivån kan värdeerbjudandet förklara hur det faktiska värdet skapas för kunder. Enligt författarna ligger ansvaret normalt på marknadsavdelningen att formulera denna typ av värdeerbjudande. På den mest detaljerade nivån, värdeerbjudande för enskilda kunder, är det mer lämpligt att ge ansvaret till säljavdelningen som har större insikt i kundens verksamhet.

Anderson et al [23] menar att företag inom B2B med stora kunder bör satsa på värdeerbjudanden ända ner på nivån för enskilda kunder. Problemet är att det är både dyrt och svårt att formulera [28] samtidigt som det kan krävas utveckling av nya förmågor för att kunna leverera på så specifika värdeerbjudanden [5].

Det blir viktigt för ledningen att besluta om vilka nivåer av värdeerbjudande som är nödvändiga och vilka värdedimensioner som är relevanta, det vill säga värdeerbjudandets fokus. Payne et al [5] menar att nivå, fokus och grad av tydlighet är viktiga faktorer som bör bestämmas med hänsyn till bransch, marknad och konkurrenssituation. Några riktlinjer för hur dessa faktorer kan skilja sig mellan till exempel olika branscher finns dock inte.

3.3 Att utveckla ett värdeerbjudande

Det har gjorts ett flertal vetenskapliga studier på värdeerbjudandets innehåll och implikationer men endast ett fåtal berör processen för dess utveckling. Samtidigt har värdeerbjudandet en stark koppling till begreppet affärsmodell och är en egen komponent i Osterwalder och Pigneurs koncept Business Model Canvas (BMC) [29]. Det finns åtminstone fyra etablerade affärsmodellkoncept som tillämpas praktiskt men BMC är en av de som fått störst genomslagskraft, bland annat för dess tydliga fokus på kunder och värdeskapande för dessa [30]. En senare utveckling med koppling till BMC är Value Proposition Design som beskrivs nedan, följt av kompletterande teorier.

3.3.1 Value Proposition Design

Value Proposition Design (VPD) utvecklades av Osterwalder et al [2] och är en metod som bygger vidare på Business Model Canvas med fördjupning i värdeerbjudandet som är ett av nio block i modellen. Metoden innebär att definiera ett värdeerbjudande genom att grundligt analysera potentiella kunder och genom att skapa en karta över vilka värden företaget kan erbjuda som löser kundens problem. VPD bygger på Lean Startup-rörelsen och syftar till att skapa en matchning mellan ett produkterbjudande under utveckling och marknadens behov.

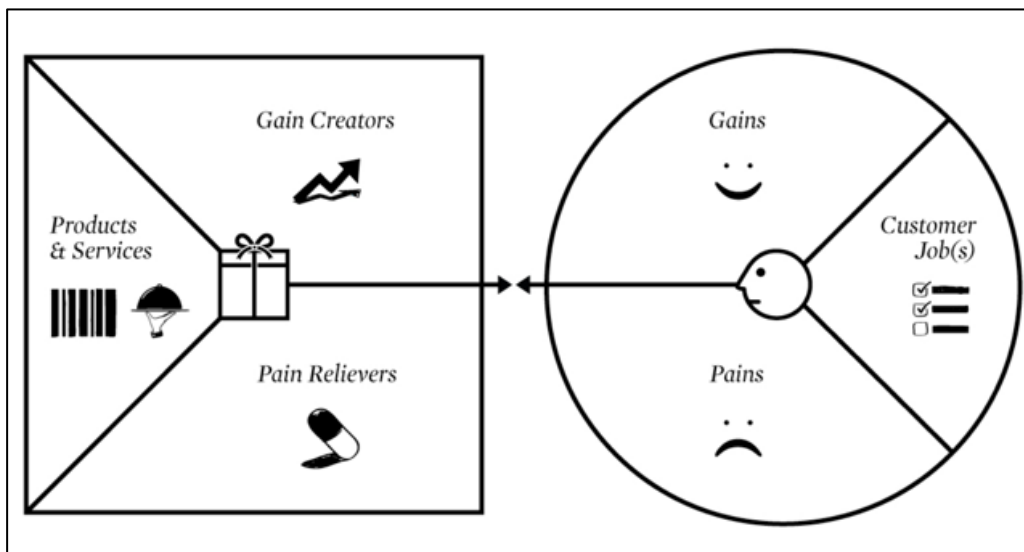
Här väljs att fokusera på delar av modellen som är relevanta för att analysera befintligt värdeerbjudande och kundbas. Designprocessen är alltså uppbyggd som en del i skapandet av en affärsmodell men istället för att från grunden utvärdera och bygga om en fungerande affärsmodell har värdeerbjudandet identifierats som en nyckel till förbättrad marknadsföring.

Modellen, som visas i Figur 1, är uppbyggd av två sidor: värdekartan till vänster och kundprofilen till höger. Syftet är att passa ihop modellens två sidor där kundprofilen beskriver kundernas karaktär och behov medan värdekartan visar vad företaget kan erbjuda för att skapa rätt värden.

Kundprofilen delas upp i jobs, pains och gains. Jobs innebär kundens uttryck för vad den vill åstadkomma, alltså en lista på arbeten. Pains är de hinder, risker och möjliga negativa utfall som kan uppstå relaterat till jobben. Gains är de positiva utfall som kunden eftersträvar, antingen medvetet eller omedvetet.

Värdekartan, alltså den del som ska utvecklas eller definieras, delas upp i tre delar. Products & Services är de varor och tjänster som värdeerbjudandet bygger på. Pain Relievers beskriver hur varorna och tjänsterna minskar kundens pains medan Gain Creators beskriver de positiva effekter som produkterna har på kundens verksamhet.

Det går alltså att göra direkt kopplingar mellan pain relievers och pains samt gain creators och gains. Det ultimata värdeerbjudandet matchar alla pains och gains med lösningar i värdekartan.



Figur 1. Value Proposition Design av Osterwalder et al [2]

3.3.2 Ett framgångsrikt värdeerbjudandes byggstenar

Förutom Value Proposition Design finns det andra teorier som fokuserar mer på att kommunicera företagets befintliga värdeerbjudande snarare än att bygga upp det från grunden.

Anderson, Narus och Van Rossum [23] förespråkar att dela upp värde-dimensioner efter prestation i jämförelse med huvudkonkurrenterna, alltså att undersöka hur väl varje aktör uppfyller olika kundkriterier. Kategoriseringen kan användas för att bygga upp värdeerbjudandet på ett träffsäkert sätt. Anderson et al [23] kategoriserar dimensionerna som jämlig prestation där företaget presterar likvärdigt med konkurrenter och ojämlik, positivt eller negativt, där företaget skiljer sig åt något håll från konkurrenten. Dessutom används en kategori för dimensioner där uppfattningarna skiljer sig mellan företaget och kunderna om vilken leverantör som presterar bäst.

Anderson, Narus och Van Rossum [23] menar att det inte finns någon samsyn på vad ett värdeerbjudande ska innehålla men beskriver den gyllene standarden som en sammansättning av noga utvalda värde-dimensioner. Denna typ av värdeerbjudande innebär att välja ut värde-dimensioner som både är viktiga för kunden och som leverantören är bättre på än konkurrenterna. Den eller de två dimensioner som sticker ut mest plockas in som kärnan i värdeerbjudandet. I vissa fall kan det också vara nödvändigt att ta in en punkt där leverantören presterar likvärdigt med en konkurrent. Till exempel om kunderna värdesätter en

specifik leveranstid extremt högt kan den punkten utnyttjas i värdeerbjudandet även om den är i paritet med konkurrenters.

De alternativa förhållningssätten är att lista alla fördelar med företagets erbjudande eller att lista alla fördelar där företaget presterar bättre än konkurrenterna. Dessa alternativ är vanligt förekommande men Anderson et al rekommenderar det tidigare beskrivna eftersom det visar kunden att företaget förstår dess kritiska värdedimensioner. Senare forskning av Anderson, Narus och Wouters [31] har visat att företag ibland väljer att skylta med delar i erbjudandet som konkurrenterna saknar. Ofta misslyckas strategin, till exempel för att det stora värdet inte ligger i just de egenskaperna, och då blir prisförhandlingar den enda utvägen. Samtidigt är kunden, enligt samma artikel, beredd att betala upp till fem procent extra för ett liknande erbjudande som upplevs kunna leda till större värdeskapande.

Anderson et al [31] introducerar istället begreppet *justifiers* som ungefär betyder rättfärdigande eller berättigande faktorer. Det är alltså delar i erbjudandet som gör extra skillnad för kundens värdeskapande. Att identifiera och framhäva dessa är viktigare än att sänka priset eller lägga på extra tjänster som inte är avgörande för kunden. Författarna menar att faktorerna kan identifieras genom att förstå hur kunden utnyttjar erbjudandet, hur erbjudandet kan kombineras med andra varor eller tjänster som kunden köper och vad kundens affärsmässiga prioriteringar är. Svårigheten med att välja ut de rätta byggstenarna är alltså att det krävs både stor insikt i kundernas värderingar och kunskap om det näst bästa alternativet till leverantören.

3.4 Utvecklat ramverk

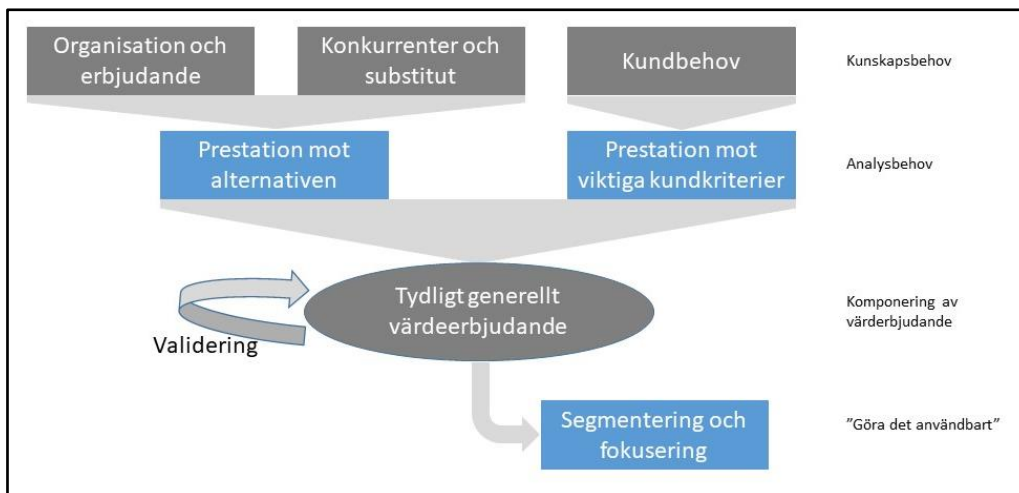
Ramverket som illustreras i Figur 2 baseras på ovanstående teorier och kan användas för att fastställa företagets värdeerbjudande enligt anpassade metoder. Value Proposition Design kombineras med övriga teorier för att sätta samman elementen i värdeerbjudandet.

Överst illustreras de tre huvuddelarna av kunskapsbehovet för sammansättning av ett värdeerbjudande. Organisationens alla förmågor och produkt erbjudande måste sammanställas och definieras noggrant för att insikt ska kunna fås i alla delars värdeskapande. Motsvarande kunskap om konkurrenter eller substitut i så stor utsträckning som möjligt är också en förutsättning för att hitta det unika värdet. Det tredje kunskapsbehovet handlar om kunderna och innebär att samla in informat-

ion om såväl kundens uttalade behov som att skapa förståelse för det problem kunden behöver lösa.

Information om organisationen och dess erbjudande måste analyseras och ställas mot konkurrerande erbjudanden och potentiella substitut för att hitta konkurrenskraftiga punkter i erbjudandet. Kundens behov måste ställas mot verksamhetens förmågor att tillgodose dessa.

Kombinationen av konkurrenskraftiga delar i erbjudandet och uppfylla kundbehov kan utgöra det generella värdeerbjudandet som också måste valideras både internt och mot kunder. Dessutom bör kritiska punkter plockas ut och formuleras i egna värdeerbjudanden för att effektivt kunna användas i marknadsföring.



Figur 2. Ramverk för formulering av värdeerbjudande. Källa: Författarens

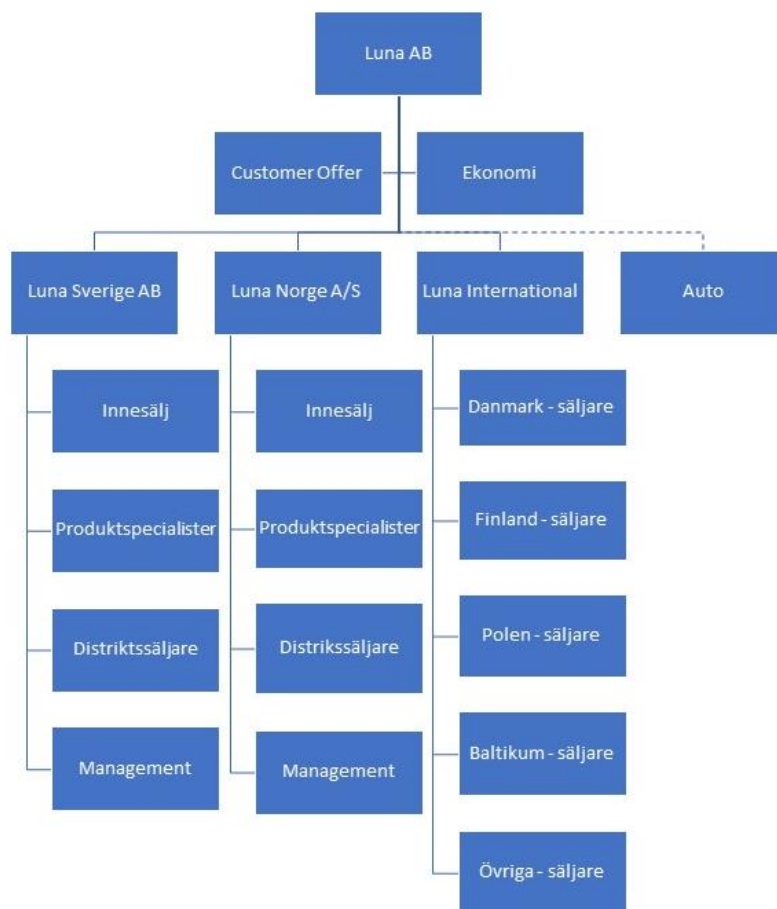
4 Organisationen, erbjudandet och konkurrenterna

Kapitlet ger resultat och analys av fallstudiens första fas, det vill säga beskrivningar av den undersökta organisationen och dess erbjudande samt konkurrenssituation. Först ges en beskrivning av Lunas verksamhet och dess utveckling, sedan en övergripande beskrivning av erbjudandets olika delar. I avsnitt 4.3 presenteras en konkurrensundersökning och sist görs en analys av verksamheten, dess erbjudande och konkurrenssituationen. Ramverket har använts både i analys av organisation, erbjudande och studie av konkurrenterna.

4.1 Organisation och historia

Luna AB är moderbolag till en koncern som huvudsakligen består av regionala säljbolag samt ett nystartat segment för bilverkstäder, benämnt Auto, som drivs i eget bolag. I moderbolaget finns en koncern-gemensam ekonomiavdelning samt en avdelning med ansvar för kunderbjudandet som även innefattar marknadsföring och logistik. Det är inom moderbolaget som det huvudsakliga sortimentarbetet sker, innefattat inköp genom eget bolag i Shanghai och gemensamma marknadsföringsaktiviteter. Säljbolagen i sin tur har möjlighet att anpassa sitt erbjudande efter marknadens behov men det totala sortimentet bestäms genom moderbolaget. Även logistiken sköts genom moderbolaget och det finns ett gemensamt lager för alla marknader. Ett något förenklat organisationsschema kan ses i Figur 3.

Följande delavsnitt beskriver organisationens historiska utveckling och värdeerbjudandet som det kan tolkas idag.



Figur 3 Organisationsschema. Källa: Luna AB

4.1.1 Utveckling

Verksamheten startade för hundra år sedan, 1917, som Carl Lindahls Maskinaffär och tog så småningom namnet Luna efter att Holger Nermark anslutit sig. Viktiga steg i företagets utveckling har skett under 1900-talets andra hälft till följd av flera offensiva beslut om kommunikationsvägar med kunder och lyckade teknologiska satsningar. OLAF-systemet (Order, Lager, Administration och Fakturering) var ett datoriserat orderhanteringssystem för återförsäljare som byggdes ut långt före internet var tillgängligt. 1983 fanns ett nätverk på 350 terminaler kopplade till sex stordatorer. Terminalerna placerades internt och hos dotterbolag i Norge, Danmark och Tyskland samt hos ett hundratal större återförsäljare i Sverige, Norge och Danmark. Idag bygger Lunas tekniska förmågor bland annat på affärssystemet Movex och e-handelsportalen Toolstore som lanserades år 1999 respektive 2000.

En viktig förmåga som har möjliggjorts av tekniska hjälpmedel har varit effektiv distribution och ett stort sortiment. Förutom de tekniska utvecklingarna har Lunaguiden, en omfattande fysisk produktkatalog, följt med som ett uppskattat verktyg för säljare och återförsäljare ända till modern tid.

4.1.2 Säljprocessen

Säljprocessen innebär det operativa arbete som sker med att sälja in Luna och dess erbjudande till olika kunder. Marknaden är förhållandevis liten med få förändringar i dess struktur och det går att överblicka de potentiella kunderna. Det innebär att endast en bråkdel av försäljningsarbetet är riktat mot helt nya kunder medan det sker ständiga kontakter med befintliga kunder. Detta avsnitt beskriver övergripligt säljprocessen och de inblandade aktörerna vid bearbetning av nya eller befintliga kunder.

Processen vid försäljning till ny kund inleds normalt av att Luna kontaktas av kunden, alternativt att en potentiell kund kontaktats av en säljare. De flesta förfrågningarna kommer från aktörer som företaget valt att inte rikta sitt erbjudande mot, till exempel privatpersoner. Om det istället är en intressant förfrågan kan säljare eller ledande befattningshavare i säljbolaget träffa kunden för presentation av erbjudandet. Då sker normalt en rekommendation av vilket sortiment kunden bör ta in, baserat på bland annat geografiskt läge och kundkrets. Vid avtalskrivning förhandlas ett flertal parametrar såsom betalning och leveranser. Eftersom det startas relativt få nya återförsäljarverksamheter sker det inget omfattande arbete med att söka helt nya kunder. Däremot innebär närvaro på mässor och andra evenemang en möjlighet att träffa såväl nya kunder som leverantörer.

I kontakten med befintliga kunder ligger mycket fokus på att sälja in produktnyheter, hjälpa kunderna med råd om produktval samt hantering av reklamationer och dylikt. Fältsäljarna med olika distriktsansvar har regelbunden kontakt med kunder och gör butiksbesök. Därutöver finns en grupp innesäljare som besvarar olika typer av kundförfrågningar och tar emot beställningar via telefon eller mejl. Ökad försäljning från Luna kan åstadkommas genom att kunden får större omsättning alternativt att Luna tilldelas en större del av kundens affär. Den förra kan till exempel ske genom att tillhandahålla produkter och varumärken som användarna efterfrågar eller genom att hjälpa återförsäljaren

med att driva in slutkunder. Det senare kan kräva att Luna visar återförsäljaren fördelarna med att låta Luna ta en större roll.

De elva distriktssäljarna har ansvar för olika geografiska områden men ibland också för hela kedjor av återförsäljare. I det dagliga arbetet hanteras kedjebutikerna på ungefär samma sätt som enskilda kunder. Säljarnas uppdrag är att sköta den huvudsakliga kontakten med kunden och en stor del av arbetet innebär att informera om nya produkter och kampanjer samt att hantera reklimationsärenden och dylikt. Dessutom arbetas det med att hjälpa kunderna exponera produkter i butiken som kan öka försäljningen. Lunas säljare har möjlighet att ge förslag på ombyggnationer eller nya sätt att exponera strategiska produkter. Detta är ett initiativ som Luna tar för att möjligen få en större andel av butikens affär, det är alltså motiverat av ökad omsättning för just de produkter Luna erbjuder. Det varierar dock stort mellan olika säljare hur stor vikt det läggs vid den typen av arbete. De tjänster Luna erbjuder utöver att leverera varorna är oftast ett resultat av en dialog mellan säljaren och kunden. Utformningen av tjänsterna specificeras inte i broschyrer eller dylikt och det finns inte någon fast plan för hur de ska erbjudas.

4.1.3 Värdeerbjudande i nuläget

I dagsläget finns inget uttalat värdeerbjudande i den mening som detta projekt avser. Företagets erbjudande är i sin enklaste form uppenbart, det vill säga att förse bygg- och industrikunder med verktyg, maskiner och förnödenheter. På företagets hemsida presenteras följande text under kategorin "Varför Luna?" [32]:

Branscher och verksamheter är under ständig utveckling och press av utmaningarna i omvärlden. Vår uppgift är att säkerställa att din verksamhet rullar bekymmersfritt och med bästa möjliga resultat. En stabilitet i vardagen som vi bidragit med i snart 100 år. Vi vill dessutom uppfattas som branschens ledande och mest kompetenta affärspartner. Och självklart har vi certifieringar för hur vi skall uppnå nöjda kunder, minskad miljöpåverkan och säker arbetsmiljö.

Texten förklarar vissa ambitioner men den saknar viktiga komponenter för att visa på kundvärdet och särskilja Luna från sina konkurrenter. Den svenska huvudkonkurrenten Thomée uttrycker sig: "Sedan 1892 har vi levererat varor och löst problem för landets järn- och bygghandlare. Det tänker vi fortsätta att göra!" [33]. Det är inte heller ett värdeerbjudande men det säger till närmelsevis samma saker som Lunas text.

Vad som är värt att utreda här är till exempel om antalet år i branschen verkligen är relevant för kundvärdet.

4.2 Produkt- och tjänsteerbjudandet

Luna är en grossist som erbjuder varor inom områdena verktyg, maskiner och förnödenheter. Inom dessa produktområden finns ett flertal kategorier, till exempel handverktyg och mätverktyg. Totalt är det omkring 30 000 olika lagerförda varor som återförsäljarna har att välja bland. Dessutom finns det en mängd varor i utbudet som kan beställas på kort tid och ytterligare varor som kan anskaffas vid särskilda behov.

Utöver varorna tillkommer flera kringprodukter eller tjänster som är mer eller mindre nödvändiga och syftar till att stödja kundernas verksamhet och öka försäljningen, de som på förhand identifierades som mest väsentliga beskrivs kortfattat i följande delavsnitt.

4.2.1 Säljstöd och kundservice

Förutom fältsäljare har marknadsbolagen innesäljare som tar emot olika typer av kundförfrågningar. Syftet är att hjälpa återförsäljare med bland annat specifika produktfrågor, rekommendationer om sortimentval och manuell orderläggning. Det är inte heller ovanligt att slutkunder kontaktar Luna för produktfrågor eller i hopp om att få beställa direkt, vilket normalt inte erbjuds. Innesäljarna har olika specialområden och kan även hänvisa till andra i organisationen för att stödja med produktkunskap. Här skapas även order för specialinköp när det gäller till exempel reservdelar eller andra produkter som Luna väljer att hjälpa kunder med. Då krävs ofta ingående kunskaper om produkten för att reda ut vad det är kunden faktiskt behöver.

4.2.2 Orderhantering

Ordermottagning sker genom flera olika kanaler där den vanligaste är så kallad EDI (Electronic Data Interchange). Kunden lägger då order genom sitt eget affärssystem, antingen manuellt eller automatiskt. Även beställningar via mejl och telefon förekommer men den näst vanligaste kanalen är e-portalen Toolstore.

Toolstore är en plattform för elektronisk beställning, motsvarande en webbutik, där återförsäljarna själva kan bläddra igenom en digital katalog och lägga beställningar. Det är även möjligt för återförsäljare att skapa egna sidor i Toolstore med justerade priser för att låta sina kunder handla därigenom. Systemet lanserades omkring millennieskiftet och

har sedan dess behållit samma struktur. Internt talas det mycket om behovet av att uppdatera Toolstore då katalogsystemet har stora begränsningar i såväl sökfunktioner som länknings-, paketering av produkter och rekommendationer. En ny version av Toolstore är planerad för lansering under 2018. Tidigare användes Toolstore av samtliga affärsområden i det som var B&B Tools och kunder hade alltså tillgång till ett ännu större utbud. I och med organisationsförändringarna är det endast Luna tillsammans med det tidigare separata bolaget Grunda som kommer att sälja genom nya Toolstore.

4.2.3 Logistik

Logistikhanteringen på Luna har förändrats flera gånger genom åren och det har nyligen påbörjats en process att samla allt lager hos en extern aktör i Göteborg. Tidigare har logistikapparaten varit en tjänst som både Luna och Grunda köpt av Bergman & Beving, det vill säga moderbolaget. I samband med sammanslagningen har Luna tecknat ett nytt avtal med en extern logistikleverantör. Det är alltså en utbrytning från den gemensamma logistik som har funnits i flera decennier. Bergman & Beving ser fördelar med Lunas beslut eftersom det kan innebära större flexibilitet i att skraddarsy leveranserbjudandet för olika typer av kunder. Tidigare har det istället varit nödvändigt att anpassa lagerhanteringen efter alla segment i B&B-koncernen. Att Luna och Grunda har många likheter i sitt varuflöde som förenklar logistiken är ytterligare ett motiv för sammanslagningen.

Hur leveranser till kunderna ser ut beror på avtal och ordertyper. Det kan till exempel vara att en kund erbjuds två fria leveranser per vecka och att behovet samlas till dessa. Om kunden väljer att göra många små beställningar kan det vara fri frakt över ett visst ordervärde. Kunder som har automatisk butikspåfyllnad, och därmed att order läggs genom EDI, får varor levererade enligt ett förbestämt sortiment och kundens önskade lagernivåer. Det erbjuds också expressleveranser och i särskilda fall leveranser direkt till återförsäljarens kund när det beställs mot ett direkt slutkundsbehov. Luna har alltså möjlighet att leverera lagerförda varor inom ett dygn och kan hjälpa kunderna att hålla sina lager välfyllda. De flesta fördröjningarna uppstår därmed längre bak i kedjan, alltså när varan inte finns på lager och måste transporteras längre sträckor eller om Lunas leverantörer har problem.

4.2.4 Inköp och kategoriarbete

Med egen närvaro i Shanghai har Luna förmåga att hålla goda kontakter med tillverkare och agenter i närområdet. En viktig del av kategoriarbetet är sondering av marknaden, både uppströms och nedströms, för att identifiera vilka produkter som finns tillgängliga och vad som bör erbjudas och eventuellt lagerhållas.

Luna har en ansvarig person för varje produktkategori som jobbar med att utveckla produktportföljens innehåll. Denna sortimentsanalys utförs genom kontakter med såväl interna säljare som leverantörernas representanter samt närvaro på branschmässor och vid produkttester.

Hos Luna hittar du allt inom verktyg, maskiner och förnödenheter. Och då menar vi verkligen allt. Kombinationen av ett brett och djupt sortiment av noggrant utvalda premium-, fighting- och no name-varumärken, ger dig tillgång och stöd för att kunna erbjuda rätt varumärken och produkter för just dina behov. Lunas affärsidé handlar om att optimera din verksamhet och dina affärsbehov!

4.2.5 Varumärken

Luna har som ambition att kombinera ett brett och djup sortiment genom noggrant kategoriarbete och urval av så kallade premium-, fighting- och no name-varumärken. På så vis ska det alltid finnas möjlighet att välja varumärken och produkter för en viss typ av slutanvändare.

Luna tillhandahåller också en handfull egna varumärken med produkter inom olika kategorier och med olika kvalitets- och prisnivåer som ska förstärka distributörsaffären. Det pågår arbete med att se över vilka varumärken som ska finnas kvar och hur de ska profileras. Inom organisationen finns det även delvis olika syner på vad de egna varumärkena ska tillföra. Flera röster är fast beslutna att bygga upp eftertraktade varumärken som kan ge högre marginaler åt Luna. Av ledningen framhålls snarare att de egna varumärkena ska bidra till större försäljning genom att motivera återförsäljarna med högre marginaler. Egna varumärken ska alltså bestå av kvalitetsprodukter som Luna säljer till bättre priser än jämförbara varumärken. Återförsäljaren i sin tur behöver inte ge så stor rabatt utan motiveras att rekommendera produkterna på grund av marginalerna. På så vis kan Luna förbättra återförsäljarens affär och samtidigt sin egen.

4.2.6 Övriga tjänster

Utöver ovanstående erbjuds en mängd tjänster såsom utbildning av butikspersonal för ökad produktkunskap hos återförsäljarna, garantireparationer och annat underhåll samt hjälp med installation och uppstart hos slutkund. Den senare tjänsten erbjuds till exempel mot skolor och andra offentliga verksamheter där den egna produktkunskapen kan vara lägre än hos industri- och byggkunder samtidigt som det ofta handlar om större fasta maskiner. Reparationer som inte täcks av garantier kan utföras mot en standardavgift eller tas som en goodwillutgift.

Lunas har också en omfattande informationsbank om produkterna som erbjuds. Genom ett så kallat PIM-system (Product Information Management) erbjuds tillgång till produktinformation som förenklar för återförsäljaren. Återförsäljarens affärssystem eller e-handelsportal kan automatiskt uppdateras med aktuell produktinformation och bilder.

Även marknadsföring till slutkunder och paketering av produkter är något som Luna erbjuder hjälp med. Luna gör säljande produkttexter, erbjuder kundspecifika kataloger, bloggar om hur produkterna kan användas och sätter ihop koncept med produkter som är relaterade till varandra. Dessutom kan kundanpassad skyltning eller utformning av butikskoncept erbjudas samt utskick av kampanjblad med återförsäljaren som avsändare.

4.2.7 Sammanställning av konkurrensfaktorer

De delar i produkt- och tjänstererbjudandet som bedöms vara relevanta konkurrensfaktorer har valts ut genom analys av Lunas erbjudande och beskrivs i Tabell 1 inom kategorierna Sortiment och varumärken, Lager och logistik, Administration och sortimentsansvar, Digitalisering och produktinformation, Sälj och marknadsföring, Utbildning och support.

Tabell 1 Beskrivning av viktiga punkter i erbjudandet

Erbjudande	Förklaring
Sortiment och varumärken	
Brett sortiment (täcker flera kategorier)	Komplett utbud inom orelaterade kategorier
Noggrant utvalda premium-varumärken	Behovet av professionella verktyg och maskiner täcks
Attraktiva price fighters som alternativ (EVM)	Egna varumärken som ger högre marginal till ÅF
Möjlighet till private label	Kunden kan skapa sina egna varumärken
Leverantörsoberoende sortimentanalys	Hjälp med sammansättning av butikssortiment från mer än ett varumärke
Lager och logistik	
Leveranssäkerhet genom modern lagerhantering	Levereras sker på utsatt tid i rätt kvantitet Standardleveranser inom fem dagar
Över natten-leveranser	Leverans dagen därpå, "över natten-leveranser"
Leverans direkt till slutkund	Varorna behöver inte gå genom återförsäljaren
Administration och sortimentsansvar	
Komplett kategoriadministration	Samtliga delar av sortimentet bearbetas, utvecklas och kompletteras kontinuerligt
Enkel tillgång till produktsäkerhetsdatablad (SDB)	Produktsäkerhetsdatablad för maskiner finns tillgängliga för kunden
Digitalisering och produktinformation	
Digitalt och enkelt orderhanteringsverktyg	Beställningar kan hanteras genom en webbportal
Möjlighet att skapa kundsidor med anpassade priser	Webbportalen kan anpassas av ÅF för att låta slutkunder beställa själva och se personliga priser
Komplett produktinformation med digital överföring	Produktinformation kan överföras till återförsäljarens egna affärssystem eller e-handel
Sälj och marknadsföring	
Specialistkunskap	Svar på komplexa produkt- eller användningsfrågor
Färdiga butikskoncept och kampanjer	Hjälp med skyltning och ombyggnader erbjuds
Marknadsföringsstöd (sociala medier, reklamutskick...)	Reklamutskick, inlägg i sociala medier och dylikt med ÅF som partner
Insikter i kundgrupper och köpbeteenden	Kunskap om kundskaras utveckling och andra trender

Utbildning och support	
Skräddarsydda leverantörsoberoende utbildningar	Utbildningar för både ÅF och deras kunder inom olika områden relaterade till erbjudna produkter
Service och reparationer	Eventuella brister hanteras av leverantören
Låsverkstad	Omfattande låssystem kan sättas samman
Installation och driftsättning	Hjälp med uppstart vid köp av maskinpark eller dylikt

4.3 Konkurrerande erbjudanden

Luna är på många sätt ett unikt företag men det finns trots allt en mängd alternativa sätt för kunden att få tillgång till motsvarande produkter. Lunas egna varumärken kan inte införskaffas genom andra leverantörer men det finns alltid substitut. Enligt flera kunder är inte Lunas egna varumärken tillräckligt starka för att ensamt motivera Luna som leverantör. Samtidigt menar de att inget hindrar dem från att endast handla utvalda varumärken från Luna och annat från andra leverantörer.

Nedan beskrivs konkurrenssituationen på marknaden och alternativen för kunder i målgruppen som antingen inte alls har Luna som leverantör eller bara delvis använder Luna. Utöver liknande erbjudanden finns det företag som riktar sig till samma produktanvändare men med helt andra affärsmodeller och distributionsupplägg. Dessa beskrivs i avsnitt 4.3.4.

4.3.1 Marknadsöversikt

Aktörerna som är inblandade i att ta varorna till slutkunder är i huvudsak tillverkare och eventuella generalagenter, distributörer eller grossister och detaljhandeln, det vill säga återförsäljare. Samtliga kan ha mycket olika karaktärer och i vissa fall är distributören och återförsäljaren en och samma organisation.

Tillverkare och generalagenter benämns i fortsättningen som leverantörer. Deras position på marknaden är relativt statisk och de behöver distributörer eller stora kundgrupper för att effektivt nå den växande marknaden. Samtidigt sker en viss konsolidering i distributörsledet, flera nischade distributörer har köpts upp av Luna eller dess konkurrenter. Bland kunderna, återförsäljarna, sker en konsolidering i mycket stor utsträckning och med allt större kedjor av återförsäljare, som i vissa fall

bygger upp egna centrallager, kan dessa oftare gå förbi distributören [34]. Butiker med fokus på privatpersoner, det så kallade Gör-Det-Självssegmentet, har haft den största tillväxten och konsolideringen med till exempel Bauhaus och Byggmax som i stor utsträckning köper direkt från leverantörerna.

I och med e-handelns starka tillväxt har marknadens pristransparens ökat vilket har inverkan på återförsäljarna som tvingas anpassa sina affärsmodeller. En ytterligare utmaning för hela branschen är att e-handeln blivit en konkurrent till både Luna och de traditionella återförsäljarna eftersom användarna har möjlighet att nå leverantörer från hela världen och till och med kan ha kontakt direkt med tillverkaren. Nät-handeln är mångfacetterad och kan ibland fungera på liknande sätt som fysiska återförsäljare och kan även vara kund till Luna. Problemet med flera aktörer på nätet är att de inte har möjlighet att ha egna lager lokalt och vill utnyttja Luna som både grossist och en direktleverantör till slutkunden. För återförsäljarna skapar näthandeln en oro som fått flera att välja nya inriktningar på verksamheten. Dessa inriktningar präglas av större fokus på tjänsteutveckling kring val och leverans av varor vilket tas upp igen i kapitel 5.

4.3.2 Huvudkonkurrenten Thomée

Thomée kan ses som huvudkonkurrent och beskrevs av en anställd inom Luna som en direkt kopia. Undersökning av Thomées webbplats och telefonsamtal till kundtjänst och säljare har visat att beskrivningen delvis är sann men att det också finns distinkta skillnader. Utformningen av erbjudandet är mycket lik men produktkategorierna är något mer fokuserade på byggbranschen och förnödenheter kopplade dit. Thomée är en ännu äldre organisation än vad Luna är men har också bytt karaktär flera gånger [35].

Thomée är baserat i Malmö och har en egen logistikorganisation med såväl lagerhållning som transporter. Till kunderna erbjuds dagliga leveranser och så kallade över natten-leveranser. Företaget har en beställningsportal som nås via deras hemsida genom särskild återförsäljarinloggning, därmed kan beställningar ske på motsvarande sätt som hos Luna. Även Thomée har egna varumärken i dagsläget men enligt en återförsäljare är det något som håller på att fasas ut.

4.3.3 **Kundernas alternativ till heltäckande grossister**

Istället för att använda en eller ett fåtal större grossister kan kunderna välja att hantera en mängd leverantörer som är nischade på olika sätt. Leverantörerna har antingen en strängt begränsad mängd varumärken eller ett begränsat utbud av produktkategorier. Till exempel finns Alfort & Cronholm som huvudsakligen tillhandahåller produkter inom målerikategorin och KGC som är grossist för produkter inom murning och plattsättning. Enligt flera kunder är de nischade grossisterna bättre på sina produkter men erbjuder inte samma breda lösningar som Luna och sällan lika effektiv logistik.

Förutom nischade distributörer kan återförsäljarna ibland köpa in direkt från märkesproducenterna eller deras agenter. I dagsläget har tillverkarna oftast generalagenter i olika länder som har ensamrätt på deras varor. Bosch och Milwaukee är två exempel på varumärken inom maskiner som istället sköter sin egen distribution med närvaro i Europa. En viktig skillnad med att köpa av den typen av leverantörer är enligt flera kunder en lösning till stora kvantiteter. Luna och Thomée har ofta möjlighet att bryta förpackningar, det vill säga att sälja enskilda varor istället för större lådor.

4.3.4 **Konkurrenter med helt skilda affärsmodeller**

Förutom andra renodlade distributörer konkurrerar Luna med aktörer som har helt annorlunda affärsmodeller, framförallt butikskedjor som till stor del sköter sin egen distribution. Ett par exempel beskrivs nedan.

Ahlsell kan ses som en konkurrent till både Luna och dess kunder eftersom det är en grossist med egen butiksverksamhet. Deras erbjudande är framförallt riktat mot industrikunder och tjänsteerbjudandet har en stor bredd. Ahlsell säljer både material och verktyg till en stor bredd av branscher och har 220 egna butiker i Norden med omnejd [36]. Förutom försäljningen i butiken ligger mycket fokus på snabba leveranser direkt till arbetsplatser. Kunderna kan lägga beställningar genom webbutiken och få det levererat till önskad plats. Varje kund måste registreras och får en personlig kontaktperson dit olika frågor ska riktas. Ahlsell har, förutom leveranser till arbetsplatsen, flera sätt att locka kunder. Till exempel erbjuds en digital applikation där hantverkare kan skapa offerter och genom en koppling till Ahlsells sortiment direkt få priser för material och sedan lägga in sin egen arbetskostnad. Genom applikationen kan såväl arbetsorder som faktura skapas vilket förenklar för många mindre företag.

BIG, från början Bygg- och Industriegross AB, är en annan aktör som har utvecklats i flera steg sedan början på 1990-talet. Sedan 2004 är det en koncern med fokus på att skapa ett nätverk av återförsäljare som gör gemensamma inköp direkt från tillverkare. BIG-gruppen har expanderat kraftigt och utgör idag en sammansättning av både enskilda butiker och kedjor som Derome och Prevex. Även mindre grossister som till exempel norska Hansen & Krogh har anslutit sig till gruppen vilket förstärker inköpsorganisationen. Lagerhållning sker i anslutning till butiker på flera håll i landet.

4.3.5 Empiri från konkurrensundersökning

I detta avsnitt presenteras en sammanställning av resultatet från den genomförda konkurrensundersökningen. Förutom huvudkonkurrenten Thomée identifierades två viktiga kategorier av konkurrenter, nischdistributörer och märkesproducenter.

En jämförelse mellan de olika konkurrenterna utifrån tidigare beskrivna konkurrensfaktorer presenteras i Tabell 2. Värdet i cellerna under aktören eller kategorin visar om den kan erbjuda varan eller tjänsten i första kolumnen. Plus- eller minustecken visar om den generella uppfattningen är att erbjudandet sticker ut positivt eller negativt. Frågetecknen visar att inget säkert resultat har uppnåtts.

Tabell 2 Konkurrensundersökning

Erbjudande	Thomée	Nischdistributör	Märkesproducent	Luna
Sortiment och varumärken				
Brett sortiment (täcker flera kategorier)	Ja	Nej	Nej	Ja+
Noggrant utvalda premiumvarumärken	Ja	Vissa har	Nej	Ja+
Attraktiva price fighters som alternativ (EVM)	Ja	Ja	Nej	Ja+
Möjlighet till private label	Nej	Nej	Nej	Ja-
Leverantörsberoende sortimentanalys	?	Ja	Nej	Ja+

Lager och logistik				
Leveranssäkerhet genom modern lagerhantering	Nej	Nej	Nej	Ja
Över natten-leveranser	Ja	Nej	Nej	Ja
Leverans direkt till slutkund	Nej	Nej	Nej	Ja
Administration och sortimentsansvar				
Komplett kategoriadministration	Ja	Nej	Nej	Ja
Enkel tillgång till produktsäkerhetsdatablad (SDB)	Ja	Nej	Ja	Ja
Digitalisering och produktinformation				
Digitalt och enkelt orderhanteringsverktyg	Ja-	Ja	Ja-	Ja
Möjlighet att skapa kundsidor med anpassade priser	Nej	Nej	Nej	Ja
Komplett produktinformation med digital överföring	Ja-	Ja+	?	Ja
Sälj och marknadsföring				
Specialistkunskap	Ja	Ja+	Ja+	Ja
Färdiga butikskoncept och kampanjer	Ja-	Ja	Ja	Ja
Marknadsföringsstöd (sociala medier, reklamutskick...)	Nej	Ja	Ja	Ja
Insikter i kundgrupper och köpbeteenden	Ja	Ja+	?	Ja-
Utbildning och support				
Skräddarsydda leverantörsoberoende utbildningar	Nej	Nej	Nej	Ja
Service och reparationer	Ja	Ja	Ja	Ja+
Låsverkstad	Nej	Nej	Nej	Ja
Installation och driftsättning	Ja	Nej	Nej	Ja

I några få fall kunde inget säkert resultat fastställas men tabellen antyder att Luna har ett konkurrenskraftigt erbjudande på samtliga punkter. Endast inom produktkunskaper och kundkännedom är Luna aningen svagare än konkurrenterna.

4.4 Analys av organisation, erbjudande och konkurrenter

Detta avsnitt analyserar organisationens förmågor i förhållande till konkurrenterna. Sammanfattningsvis visar konkurrensundersökningen att Luna har det bredaste erbjudandet på marknaden och dessutom presterar bättre eller likvärdigt i nästan alla kategorier som analyserats. Vad gäller insikter i kundgrupper och köpbeteenden upplevs både nischdistributörer och Thomée ha en närmare relation till och förståelse för användarna. Detta beror sannolikt på flera saker som att nischdistributörerna har ett större fokus på enskilda varumärken och att flera arbetar med att marknadsföra sig direkt mot användarna. Det är däremot inte lika uppenbart varför Thomée har lyckats med den relationen men det är en klart mindre organisation än Luna vilket kan ge en större känsla av närhet.

Nischdistributörerna och märkesproducenterna anses också ha större specialistkunskaper inom sina specifika områden. Den stora skillnaden är att dessa aktörer har ett betydligt smalare sortiment och kan specialisera sig på utvalda kategorier.

Luna sticker ut på service och reparationer trots att även övriga aktörer erbjuder tjänsten. Detta beror på att Luna dels har en egen serviceverkstad i Sverige och att de även har fälttekniker som dessutom erbjuder service av maskiner där garantier inte längre gäller. Luna är också ensam om att erbjuda en fullskalig låsverkstad.

Som grossist har Luna ett sämre läge än andra typer av aktörer, som till exempel Ahlsell, när det gäller att erbjuda kreativa lösningar för slutkunder. Även om det är slutkunderna som driver Lunas affär i andra ledet har inte Luna samma möjligheter att tillgodose deras behov av extratjänster. Det arbetsorderverktyg som Ahlsell erbjuder är ett exempel på fördelen med att ha direktkontakt med slutkunden. Toolstore är till viss del en slutkundslösning som erbjuds genom återförsäljarna men det används inte på det viset i särskilt stor utsträckning. Istället är det återförsäljarna själva som beställer därigenom.

Att definiera ett vinnande
värdeerbjudande

**Organisationen, erbjudandet och
konkurrenterna**

5 Kundundersökning

Lunas kund är i första hand den aktör som direkt köper produkter av Luna. I organisationen förekommer begrepp som användare, konsument och återförsäljare, ibland benämns var och en som kund. Det är alltså endast återförsäljaren som är kund i bemärkelsen att de har ett ekonomiskt flöde till Luna. Det är mot dessa aktörer Luna riktar sitt erbjudande även om det krävs kunskap om användarna för att erbjudandet ska vara värdefullt. Avsnittet presenterar resultatet av kundundersökningen.

5.1 Kundbas

Kunderna består av olika butikskedjor samt en mängd fristående återförsäljare som helt själva bestämmer utformning av sortiment och erbjudande. De fristående återförsäljarna står för mindre än 15 % av omsättningen. Dock har kedjorna olika sammansättningar och det skiljer sig hur lokala sortimentsbeslut tas. Vissa kedjebutiker agerar mycket likt de fristående trots att det ofta finns någon form av gemensam inköpsfunktion.

Återförsäljarna har olika inriktningar på sitt erbjudande där Luna traditionellt delar inriktningarna i industri eller bygg. Tools är ett exempel på industriåterförsäljare medan till exempel Karl Hedin säljer byggmaterial i kombination med verktyg och maskiner, i huvudsak till proffs men även till privatpersoner. Säljorganisationen kategoriserar dessutom kunderna som A-, B-, eller C-kunder beroende på försäljningsvolym och potential. Den begränsade säljkåren är tvungen att prioritera sina aktiviteter så de högst prioriterade A-kunderna besöks regelbundet medan C-kunder får minst uppmärksamhet.

Kunderna kan grupperas enligt Tabell 3 där de listas i fallande ordning efter ordervolym hos Luna. Fristående ÅF är samtliga återförsäljare som inte är del av en större kedja och Övriga består av specialkunder, personalköp med mera. TOOLS-kedjan står för nästan hälften av Lunas omsättning (inklusive Grunda). Även om fristående återförsäljare är den näst största gruppen sker hela 85 % av försäljningen till butikskedjor med minst fem butiker.

Tabell 3 Kundgrupper

Kundgrupper
TOOLS
Fristående ÅF
Karl Hedin
Woody
Optimera
Järnia
Bolist
Bygma
XL-bygg/BT
Derome
Hornbach
JABS
Ahlsell
Övriga (<2 %)

5.2 Inköpsstrategi och köptrohet

Förutom att undersöka vilka alternativ det finns på marknaden var en viktig del i förståelsen av hur kunder fattar beslut att undersöka hur de jobbar med de olika alternativen för inköp. Kunderna har flera olika sätt att hantera sina beställningar som beror på vilken typ av teknologi de har tillgång till och vilken typ av beställning det handlar om. En butik utan system för lagersaldo genomför normalt alla sina beställningar hos Luna genom Toolstore eller i vissa fall via mejl och telefon. Även butiker med mer avancerade affärssystem kan till exempel använda Toolstore för att göra specialbeställningar till sina kunder.

Genom analys av säljstatistik blev det tydligt att vissa kunder har mycket varierande volymer av inköp för enskilda kategorier. Till exempel jämfördes inköp av pann- och ficklampor från Luna under hösten 2016 med hösten 2017 som i vissa fall minskat med 100 procent. Ett urval av exempel presenterades för tre olika kundrepresentanter med syftet att reda ut orsaken till de varierande volymerna. Samtliga kunder bekräftade att de fortfarande hade den utvalda produktkategorin i sitt sortiment men en sålde så små mängder att inget köpts in hösten 2017. Två svarade att produkterna troligtvis köpts från en annan leverantör men kunde inte förklara varför. En gissning var att det helt enkelt gjorts av praktiska skäl, till exempel för att komma upp i fraktvolymer, eller för att det varit billigare hos en annan leverantör.

Kunderna använder alltid flera distributörer, dels för att ingen distributör täcker hela det utbud återförsäljaren vill erbjuda och dels för att få större handlingsutrymme. Undersökningen har visat att kunderna ofta använder flera distributörer även för samma produkt och att det finns flera olika anledningar till detta. En viktig faktor är snabb tillgänglighet men också för att till exempel kunna ta del av kampanjer från en särskild distributör.

Inköpsarbetet är relativt lågprioriterat hos de mindre återförsäljarna enligt undersökningen. Butikscheferna använder sin erfarenhet och till viss del säljarnas rekommendationer för att välja ut sortimentet. En butikschef berättade att han köper in allt som går att sälja med tillräcklig marginal. De större kedjorna har ofta en professionell inköpsorganisation men det varierar hur tvingade butikscheferna är att hålla sig till grundsortimentet. Även där är medvetenheten om vilka varor som omsätts snabbast och med bäst marginal ofta något som baseras på erfarenhet. Återförsäljarna tvingas att göra ett relativt stort inköpsarbete även för produkter som ligger utanför deras huvudfokus. Alltså produkter som har låg omsättning men krävs i sortimentet, så kallad Tail Spend. Detta gäller framförallt kedjor som idag inte använder Luna eller annan stor distributör. Här finns alltså en möjlighet att hjälpa kunden förstå kostnaderna för det inköpsarbete som läggs ner och vilka alternativ Luna kan erbjuda med sin insikt i sortimentsval.

I samband med konsolideringen bland återförsäljarna skapas en alltmer sofistikerad syn på hanteringen av leverantörer och inköp. Intervjuerna har visat att det hittills bara blivit tydligt på vissa av de centralt styrda kedjorna men det är troligt att utvecklingen fortsätter, vilket stöds av både kundintervjuerna och texter från branschexperter [34].

5.3 Kundernas utmaningar och problem

Kundernas utmaningar och problem ligger till grund för värdedimensionerna, alltså en kategorisering av de olika sätt som kundernas värdeskapande kan stödjas. För att ta reda på vad kunder uttalat uppfattar som viktigt och även undersöka deras faktiska agerande kombinerades analys av befintliga NKI-undersökningar med djupintervjuer.

NKI-undersökningarna har genomförts som en del i företagets kvalitetsarbete. Den senaste undersökningen för Luna genomfördes 2015 och för den del som tidigare varit Grunda genomfördes en undersökning år 2016. Det vanligaste svaret på frågan "Vilka är de viktigaste kraven som

du ställer på Luna som leverantör och samarbetspartner till er?" är leveranssäkerhet vilket angivits av 70 respektive 73 procent av respondenterna. Även prissättningen sticker ut som en viktig faktor med 33 respektive 35 procent. Lagerhållning, kvalitet och sortiment är andra krav som anses viktiga och är ungefär jämlika enligt NKI-undersökningarna.

Vad gäller Lunas prestation i olika avseenden, till exempel kompetens och tillgänglighet hos kundservice, varierar betygen mest mellan 3,5 och 4 av 5. Beställning av produkter i Toolstore sticker ut positivt med snittbetyget 4,45 medan information vid leveransavvikelse får sämsta betyget 2,85.

Kundintervjuerna som genomförts i denna undersökning visar på vissa skillnader mellan NKI-resultatet och kundernas verkliga ageranden. Det som de allra flesta menar med leveranssäkerhet kan egentligen delas upp i tillgänglighet och information. Kunderna baserar mycket av sina svar på situationer när produkter behövs omgående. Dessa står endast för en liten del av beställningarna men det är då viktigt att produkterna finns på lager och att de kan levereras snabbt. Dessutom är det mycket viktigt för kunden att informationen om förväntad leveranstid är korrekt. Lager och logistik handlar om många delar som samspelar och det blir dyrt för återförsäljaren att inte ha rätt produkt på plats eftersom slutkunderna ofta efterfrågar en sömlös köppplevelse och är inte beredda att vänta.

Att prisnivån är den näst viktigaste faktorn stämmer inte heller helt överens med köpbeteendet. Kunderna uppger att pris är viktigt men när beställningar väl görs är det ofta hos den leverantör de känner sig mest bekanta med. Det vill säga att kunden vänder sig dit den vet att produkten finns tillgänglig och där det är bekvämt att beställa.

Kundintervjuerna har visat på att det är både svårt och tidskrävande att hitta rätt vägval i en bransch där både produktutbud och antalet leverantörer är enormt. Rätt information, rätt produkter, rätt pris och alla övriga faktorer, ska hanteras noggrant för att komponera ett lönsamt sortiment med attraktiva varumärken.

Butikscheferna för mindre återförsäljare är ofta också ägare och dessutom ansvariga för en stor del av administrationen. När för mycket tid och resurser går åt till företagets administration, upplever flera att andra delar som exempelvis försäljning kan bli lidande. Att på egen hand

hantera produktinformation och ett digitalt sortiment är helt oöverkomligt i många fall vilket uppges vara en av anledningarna till att Toolstore är så uppskattad.

Att utforma proffsig marknadsföring är dyrt och tidskrävande både för stora och små återförsäljare och det tar tid att driva kampanjer. Några gör det på egen hand och då ofta i mycket enkel form medan flera förlitar sig på att distributörerna erbjuder kampanjer. Ett annat bekymmer, som återförsäljarna sällan är särskilt medvetna om, är produkter som ligger för länge på hyllorna och tar plats för produkter som hade kunnat sälja bättre.

5.4 Kundens syn på leverantörer

Flera frågor i intervjuerna syftade till att få insikt i vilket förhållningssätt kunderna har till sina leverantörer. Det visade sig att de flesta kunder har olika typer av leverantörer som de har olika förväntningar på. Framförallt beror det på vilken typ av produkt det är och vad syftet är med beställningen. Till exempel vad gäller konsumtionsprodukter som beställs mot lager förväntas inget annat än att produkterna lämnas av på utsatt tid medan en maskinbeställning mot kundbehov kan ställa helt andra krav på leverantörens engagemang.

Dagens slutkunder har tillgång till fler informations- och köpkanaler, och kraven ökar på att ett inköp ska vara så smidigt som möjligt. För återförsäljarna innebär det en utmaning att vara mer uppdaterad än kunden och mervärden i form av kunskap eller vägledning måste ibland sökas hos distributören. Kunderna har vissa problem som återkommer mer eller mindre regelbundet. Den genomgående inställningen hos kunden är att leverantören förväntas hantera frågorna utan alltför stor inblandning från kunden. Alltså vill ÅF inte lägga onödig tid på småsaker som enkla reklamationer och dylikt. En butikschef förklarade att de sparar reklamationer till Luna i en hög som säljaren får ta hand om när denne kommer förbi, vilket ibland kan dröja månader.

Trots att det finns många syner på branschens utveckling råder det samstämmighet i att digitaliseringen kommer påverka riktningen även i framtiden. Samhällsutvecklingen har lett till att kunder kan nå kvalitetsvaror på många olika sätt och därför är det helt andra faktorer än enbart kvalitet och pris som spelar in vid val av leverantör. Hittills har

ingen sett stora förändringar i hur professionella användare handlar sina verktyg och maskiner men däremot syns en tydlig trend att mer information söks digitalt. De återförsäljare som använder någon form av e-handel har ökat sin försäljningsandel där under de senaste åren men ser också att samma kunder kommer till butiken för vissa köp.

Alla kunder som intervjuats är överens om att det finns ett behov av anpassning till de utmaningar som digitaliseringen ställer den traditionella handeln inför. Oavsett om det är en stor kedja eller en fristående entreprenör pratas det om vikten av att öka den personliga servicen och förbättra relationen till slutkunderna. De menar att om fysiska butiker ska ha en framtid måste det ske förändringar i hur ytan utnyttjas och hur lagerhållning sker. Det talas om att minska butiksytan och att endast erbjuda visning, test och rådgivning i butik medan produkter levereras till kundens arbetsplats. Flera butiker utvecklar sitt erbjudande i den riktningen men ingen har ännu valt att minska på antalet lagerhållna varor. En orsak att förändringarna går långsamt uppges vara den rådande högkonjunkturen men vissa återförsäljare är alltså förberedda på att genomföra förändringarna i sämre tider.

En förutsättning för att butikerna ska kunna göra den typen av förändring är att leverantörerna erbjuder ett större stöd. Logistiken blir då en allt viktigare faktor precis som orderverktyg. En återförsäljare menade att deras konkurrenskraft gentemot näthandeln kan bli kombinationen av lagervaror som kan hämtas snabbt och så kallad drop-ship, det vill säga att varorna skickas från leverantören utan att passera butiken fysiskt. Det efterfrågas också andra stöd från leverantörerna för att återförsäljarna ska kunna utvecklas, till exempel att butiken enbart lånar utställningsprodukter eller att leverantören åtar sig att ta tillbaka produkter som inte blir sålda.

5.5 Åsikter om Luna

Av 34 frågor där kunden fått värdera olika aspekter av Luna har det allra högsta medelbetyget getts upplevelsen av att beställa genom onlineplattformen Toolstore. Detta alltså trots systemets föråldrade struktur och stora brister i användarstöd. Intervjuade kunder menar att det är ett bra komplement som är smidigt att använda när slutkunder frågar efter varor som inte finns på lager.

I NKI-undersökningarnas fråga om viktigaste kraven på Luna fanns inte upplevelsen av orderläggning med som ett alternativ. Inte heller någon av kunderna som fyllde i egna alternativ nämnde något om beställningar. Dock framkom det i intervjuerna att upplevelsen av såväl Lunas innesäljare som orderläggning i Toolstore är mycket positiv. Även om konkurrenter har liknande plattformar anses dessa sämre, både vad gäller användarvänlighet och utbud. Att Bergman & Beving-koncernen haft flera bolag kopplade till samma plattform har varit en stor fördel eftersom utbudet har varit bredare än någon annanstans.

Mer nischade grossister kan ha fältsäljare med större specialistkunskaper, medan det för en enskild säljare är omöjligt att vara specialist på hela Lunas sortiment. Enligt en sortimentansvarig på Luna Sverige blir det ofta att säljsamtalen istället fastnar vid att diskutera pris och menar att då finns det inget unikt. Enligt en chef på Luna Sverige saknar såväl säljarna som återförsäljarna den mognadsgrad som krävs i analys av hela affären. Säljarna är mest bekväma i att prata om produktgenskaper eller annat som de är väl införstådda med, till exempel butiksexponering. Även en säljare bekräftar att det är svårt att jobba med helhetstänk, speciellt eftersom Luna sällan kan erbjuda ens en majoritet av butikens alla varor.

De intervjuade kunderna ansåg inte att några särskilda tjänster saknas i dagens erbjudande. Till exempel möjlighet att skapa egna varumärken genom Luna var inte aktuellt för någon. Att framgångsrikt marknadsföra egna varumärken ställer stora krav på butikerna vilket inte mindre aktörer har resurser till. Stora kedjor som redan idag har egna varumärken kan vara intresserade endast om priser och kommunikation blir bättre än vad de redan har.

Få återförsäljare ägnar sig åt insamling och analys av säljdata eller annan statistik och ser heller inget direkt behov av det.

I intervjuerna dök det flera gånger upp intressanta uttalanden om Lunas tidigare systerbolag Tools. Tools är en återförsäljare mot industrisegmentet med butiker över hela landet. Trots att bolagen har separerats och att de delvis idag är konkurrenter finns en misstänksamhet bland återförsäljare. Denna grundar sig i att Tools får olika typer av fördelar och återförsäljarna upplever att Luna bygger upp en konkurrerande verksamhet.

5.6 Analys av kundkrav

Att undersökningen tyder på att logistiken är den viktigaste faktorn är inte överraskande. Dock är det inte alltid korta leveranstider utan just leveranssäkerhet och tydlig information som är avgörande. Även om kunderna generellt menar att Toolstore är Lunas största tillgång är det missade leveranser som skapar mest förargelse om kraven inte uppfylls. Sammanfattningsvis kan sägas att tillgänglighet, tydlighet och bekvämlighet i order- och leveransprocessen upplevs viktigare än just korta leveranstider. Det senare är något Luna kommer utveckla i och med flytten av lagret men i konkurrens med andra aktörer som har lokala lager och egen logistikkedja är det svårt att vara bäst. Dock har Luna en fördel vad gäller just tillgänglighet, tydlighet och bekvämlighet. Detta med hänsyn till det breda sortimentet och funktionerna i Toolstore som medger information om leveranser och enkla beställningar i kombination med stort branschkunskande och lokal organisation.

Säljarna har stort ansvar för kunder som har relativt stora volymer samtidigt som mycket tyder på att det är oerhört viktigt med en god relation. Om kunden inte är nöjd med personen kan de välja att köpa av någon annan trots till exempel högre pris. Kundernas affärsmässiga rationalitet varierar men det är tydligt att de har starka emotionella värden. För en långsiktig relation är det viktigt att inte till exempel sälja in nyheter utan att verkligen undersöka kundens behov eftersom det kan upplevas som negativt ifall varorna visar sig vara svårsålda.

NKI visar på att pris inte är det allra viktigaste men trots det är känslan hos många inom organisationen att det inte stämmer. Kunderna vittnar också om att det ofta blir priset som får avgöra ändå. Problemet kan ha många grunder, men det tycks uppenbart att säljarna har svårt för att prata om andra värden än pris och många kunder har svårt att förstå hela affären. Luna konkurrerar inte på pris utan måste tränga igenom med andra värden. Hos vissa typer av kunder räcker det med att ha god kontakt med säljaren eller en bra känsla för företaget. Dessa tycks dock bli allt färre i och med konsolideringen.

Den ökande förekomsten av professionella inköpsorganisationer bland återförsäljarkedjorna bör vara en riskfaktor för distributörerna. Troligtvis kan de ses som en överflödigg mellanhand om de inte tydligt visar vilket värde de kan tillföra. Till exempel i form av sortimentsanalys och hantering av produkterna i det som benämns Tail Spend i avsnitt 5.2.

Många fristående återförsäljare kan vid första anblick uppfattas ointresserade av vad som påverkar deras lönsamhet. Problemet verkar snarare ligga i okunskap om vilka verktyg som finns tillgängliga och hur situationen ska påverkas. Därför har Luna en stor möjlighet att lära sina kunder om de affärsmässiga grunderna för att utnyttja tjänsterna till fullo. Svårigheten i detta är att det krävs skicklighet och hög kunskap hos säljaren för att hjälpa kunden att förstå sin affär.

De större kedjorna har delvis andra motiv till att använda Lunas tjänster men även där krävs utbildning. För den typen av företag kan det bland annat finnas större behov av att frigöra kapital för förändringar eller uppstart av en ny butik. Därför är det relevant att minska kapitalbindning i lagerhyllorna. För att påverka kedjornas inköpsbeteende krävs det att säljarna får tillgång till rätt beslutsfattare, vilket inte alltid är butikspersonal. Dessutom krävs det kunskap om såväl kundens affär som Lunas för att bevisa värdetillförseln. Idag saknar säljarna viss förmåga att beskriva vad Luna tillför på ett övertygande sätt, fokus ligger istället på produkter och egna varumärken.

Luna besitter alltså många värdehöjande förmågor men saknar vissa verktyg för att utnyttja dem till fullo och framförallt saknas förmågan att visa kunden dessa värden. Genom en mer konsultativ säljmodell kan kunderna utbildas samtidigt som Luna blir en partner i deras utveckling. Synen på säljarna idag varierar, samtidigt som de flesta är nöjda med deras arbete finns ingen känsla av gemensamma målsättningar. Framförallt verkar det handla om att återförsäljarna behöver en tydlig strategi för hur produkterna ska säljas. Lunas säljare jobbar redan idag med att ge förslag på sortiment och skyltning men det finns utrymme för utveckling och formalisering av tjänsten.

Bredden på Lunas sortiment och tjänster i kombination med ett förbättrat logistikerbjudande och nya Toolstore skapar utrymme för att sälja in värdet i form av ett koncept eller en lösning. En nischad distributör har varor som huvudfokus medan Luna kan erbjuda mer kompletta lösningar med fokus på återförsäljarens lönsamhet. Detta ligger helt i linje med vad kunderna behöver även om det inte är exakt vad de säger att de vill ha.

Att definiera ett vinnande
värdeerbjudande

Kundundersökning

6 Sammanställning och validering av värdeerbjudande

Kapitlet sammanställer de mest relevanta punkterna i företagets erbjudande och ger förslag på formulering av värdeerbjudande utifrån resultaten i tidigare delar och teorin. Upplägget hänvisas till Figur 2 som presenterades i avsnitt 3.4 där tidigare delar av rapporten har utgjort översta delen med kunskapsbehov.

Undersökning av organisationen och konkurrenterna resulterade i första delen av det nödvändiga kunskapsunderlaget och presenterades i kapitel 4. Den andra delen kommer ifrån kundundersökningen i kapitel 5 och de båda delarna jämförs i avsnitt 6.1 för att hitta komponenter till värdeerbjudandet. I avsnitt 6.2 kombineras formulering av ett generellt värdeerbjudande och mer fokuserade värdeerbjudanden som kan användas i olika sammanhang. Valideringen av värdeerbjudandet beskrivs i avsnitt 6.3.

6.1 Passning mellan produkt och marknad

För att identifiera delarna i erbjudandet som är mest väsentliga för kunderna, alltså där det uppnås så kallad "product-market fit", jämfördes organisationens erbjudande med kundernas förväntningar. Samtliga relevanta aspekter i kundernas behov ryms inom de övergripande kategorier av värdedimensioner som användes i konkurrensundersökningen. Vikten av de olika kategorierna skiljer sig mellan olika kundtyper beroende på organisationens karaktär. Därför används dessa i avsnitt 6.2 för att formulera mer precisa värdeerbjudanden för varje kategori. Generella kundtyper beskrivs i bilaga C.

Det generella värdeerbjudandet bör ta upp de viktigaste värdedimensionerna samtidigt som den poängterar det gemensamma målet att förbättra återförsäljarens affär. Istället för att ta upp till exempel lång branschhistoria eller certifieringar och miljö kan en modern och agil samarbetspartner framställas, som dessutom kan vara ett stöd i branschens utmaningar och förändringar.

Sortiment och Varumärken

Inom sortiment och varumärken är det framförallt det breda och aktuella sortimentet och möjligheten att välja flera varumärken inom samma kategorier som bemöter kundernas behov.

Lager och logistik

Inom lager och logistik är det effektiviteten och leveranssäkerheten som påverkar kunderna mest samt i vissa fall direktleveranser till slutkunder. Även korta leveranstider är viktigt men kunderna vill sällan betala extra för det.

Administration och sortimentsansvar

Den viktigaste delen av administrationen är att kunden behöver minska sin arbetsbelastning för inköp och sortimentshantering. Även att kunna erbjuda sortimentsförslag från en mängd varumärken är viktigt. Till exempel tillgången till produktsäkerhetsdatablad är inget som kunderna lägger vikt vid utan det förväntas bara finnas där.

Digitalisering och produktinformation

Hantering av avancerade system och e-handelsportaler är något som flera kunder upplever svårigheter med och detta behöver förklaras på ett enkelt sätt. Åtminstone är antingen orderhanteringsverktyg eller produktinformation viktigt för alla typer av kunder.

Sälj och marknadsföring

Både butikskoncept och stöd i marknadsföring är viktigt för många kunder men även här är det viktigt att poängtera minimalt med insats för kunden i form av arbetsbelastning.

Utbildning och support

Utbildning av personal, stöd med service, reparationer, driftsättning med mera är viktigt om det kan göras effektivt och smärtfritt. Däremot är till exempel låsverkstaden en så pass marginell verksamhet att det inte passar i värdeerbjudandet.

6.2 Förslag till värdeerbjudande

Formuleringen av värdeerbjudande för Luna har delats upp i två nivåer. Ett generellt värdeerbjudande som kortfattat täcker in de viktigaste värdedimensionerna och sedan ett mer detaljerat värdeerbjudande för varje konkurrenskraftig punkt som identifierats.

Formuleringarna är ett resultat av en analys av organisationens för-
mågor, så som presenterats tidigare, i kombination med marknadens
kravbild. Utvecklingen skedde stegvis genom att utgå från kategorierna
och de viktiga värden som presenterades i avsnitt 6.1 och kombinera
med kreativt tänkande och befintligt marknadsföringsmaterial. Därefter
genomfördes sessioner med personal på marknadsavdelningen för att
utvärdera och förfina formuleringarna.

6.2.1 Generellt värdeerbjudande

*Luna är specialister på mycket, som exempelvis logistik, sortimentsadministra-
tion, digitala lösningar och att komponera en optimal mix av varumärken. Varje
enskild del är starkare tillsammans med de andra och den helheten gör oss till
specialist på något viktigare – nämligen din affär. Med Luna får du inte bara en
leverantör av produkter, utan en trygg, effektiv samarbetspartner som underlättar
vardagen och ökar lönsamheten. En helhetspartner för allt som rör ditt
sortiment och din försäljning – vi lovar att det lönar sig i längden.*

6.2.2 Sortiment och Varumärken

Ledande kvalitet och flexibel bredd på samma ställe.

*Med Luna behöver du inte vara specialist på en rad leverantörer, varumärken
eller produkter. Du behöver inte heller fundera på vad som är de senaste
trenderna, lagkraven eller vad som behöver uppdateras inom respektive sorti-
ment den närmaste framtiden. Allt arbete med att ligga i framkant och välja
rätt bland varumärken och produkter är Lunas expertkompetens och vi håller
dig ständigt uppdaterad. Med över 100 års erfarenhet, 500 varumärken och
över 100,000 produkter, har Luna ett komplett sortiment på plats och kan
snabbt välja ut det som passar din unika situation bäst. Oavsett om du behöver
premiumvarumärken eller fighting brands, eller om din beställning är liten eller
stor, har Luna tillgången och kunskapen för att kunna identifiera de produkter
som ger bäst värde för dig. Lunas stora sammanlagda volym, gör att vi dessu-
tom kan tillgängliggöra produkterna till en lägre totalkostnad för kedjan som
helhet, oavsett storleken på din verksamhet.*

6.2.3 Lager och logistik

Produkter på plats, i tid, utan problem.

*Luna lägger stor vikt vid att kapa mellanleden och minska onödiga förflyttning-
ar av produkter. Vi erbjuder flexibla logistiklösningar med slutkundslieferanser,
vilket gör att du som kund slipper kostsam lagerhållning på ditt lager och ledet
med mottagning och ompackning av varor försvinner. Luna kan erbjuda detta
tack vare ett tryggt logistiknät och en modern och högteknologisk lagerhante-*

ring. Sammantaget leder det till förstklassig leveranssäkerhet. Enkelt, effektivt och lönsamt.

Vi jobbar ständigt med effektiviteten i logistik och lager, och använder enbart de bästa och mest tillförlitliga transportörerna. Som kund betalar du aldrig för mer än du behöver – har du inget behov av extra snabba leveranser, ska du inte heller behöva betala för det.

6.2.4 Administration och sortimentsansvar

Mindre administration – högre lönsamhet.

Fakturor, beställningskostnader, förhandling, prisunderhåll, artikelunderhåll, leverantörsmöten, varumottagning – alla moment tar tid och kostar pengar, men det kostar betydligt mer om alla moment ska göras upprepade gånger med varje enskild leverantör. Med Luna blir den kostnaden betydligt mindre, eftersom du sköter allt med en enda kontakt. Du kan också sälja mer, eftersom det är enkelt att få fler produkter tillgängliga för dina kunder. Vill du sälja 20 000 produkter kostar det dig egentligen inte mer än att ha 200 produkter. Skulle du däremot utöka till 20 000 produkter genom att gå via olika leverantörer, kostar det enorma resurser.

Luna kan också fokusera på dina svansprodukter, vilket minskar din administrationstid radikalt i det segmentet. Den tiden och kostnaden det innebär, kan du istället lägga på ditt volymsortiment.

6.2.5 Digitalisering och produktinformation

Snabbt, enkelt och digitalt.

Genom Luna blir 100 000 produkter från 500 starka varumärken tillgängliga för er digitalt, utan att det blir avancerat eller tidskrävande. Luna uppdaterar, ändrar, formaterar, strukturerar, integrerar och exporterar information. Vi har helt enkelt byggt upp ett system och ett logistikflöde för att kunna agera som en omnikanal tillsammans med er mot era kunder. Vårt syfte är att låta era kanaler jobba sömlöst tillsammans med oss för att effektivisera och förbättra er marknadsföring och försäljning. Allt hänger ihop på ett bättre sätt och lönsamheten ökar. Vi gör er vardag enklare!

6.2.6 Sälj och marknadsföring

Nå ut, sälj in och räkna hem.

Som kund får du hjälp att öka attraktionskraften, driva försäljningen, förbättra butiksoplevelsen och göra valet lättare för slutkunden. Luna gör säljande

produkttexter, erbjuder kundspecifika kataloger, bloggar om hur produkterna kan användas och sätter ihop koncept med produkter som är relaterade till varandra.

Våra strategier kring space management handlar om mer än att bara göra några byten i sortimentet. Huvudfrågan är: "var finns potentialen att öka försäljningen?". Blickfånget kan ändras från några produkter till andra, men framförallt ser vi till helheten. Den helheten når vi genom att hitta exakt rätt mix av olika varumärken och genom att planera så att hela flödet i butiken blir så bra som möjligt för slutkunden – och för din försäljning.

6.2.7 Utbildning och support

Allt annat än bara produkter.

Lunas helhetserbjudande innebär en stor trygghet, där vår expertis finns med hela vägen under produktens livslängd. Den kedjan innefattar allt från installation och driftsättning till utbildning, support och bortfraktning av gamla produkter. Reservdelar är också en viktig faktor i sammanhanget där du kan få den på plats inom några dagar, vilket är betydligt snabbare än om du vänder dig till leverantören.

Vår serviceverkstad löser alla service- och reparationsärenden oavsett varumärke, och kan också öka tryggheten genom att utföra besiktningar av olika maskiner. Luna förbättrar även dina möjligheter att bygga relationer med slutkunderna, genom skräddarsydda utbildningar för personalen – ett viktigt mervärde i jämförelse med e-handeln.

6.3 Validering av formulerat värdeerbjudande

Följande avsnitt beskriver resultatet från uppföljningsintervjuer med olika intressenter kopplade till värdeerbjudandet. Valideringen av det formulerade värdeerbjudandet genomfördes för att säkerställa att det uppfyller önskat resultatet gällande tydlighet och precision.

6.3.1 Kommentarer från kunder

Samtliga kunder som intervjuades under den tidigare fasen i projektet ställde upp på att uttala sig om de delar som identifierats i värdeerbjudandet. Formuleringen i sin helhet redovisades inte utan kunderna fick frågor om rimligheten i prioriteringar och förklaringar som gjorts.

Generellt fanns ingen stor skillnad mellan det värdeerbjudande som befintliga kunder upplever och det som formulerats här. Däremot menar flera kunder att till exempel punkten om administration och

sortimentsansvar stämmer i teorin men att det finns stort utrymme för förbättring i praktiken. En kund uppgav att deras säljare aldrig nämnt något om att göra flödesanalyser eller på annat sätt jobba med skyltningen i butiken.

6.3.2 Kommentarer från intressenter inom Luna

För att dels validera värdeerbjudandet och dels undersöka hur likartad den interna bilden är gjordes även interna förfrågningar.

Flera personer kommenterade att värdeerbjudandet stämmer väl överens med företagets ambitioner och vad de önskar att de alltid erbjöd kunderna men att det i praktiken ofta är ett simplare arbete som utförs.

7 Slutsatser och diskussion

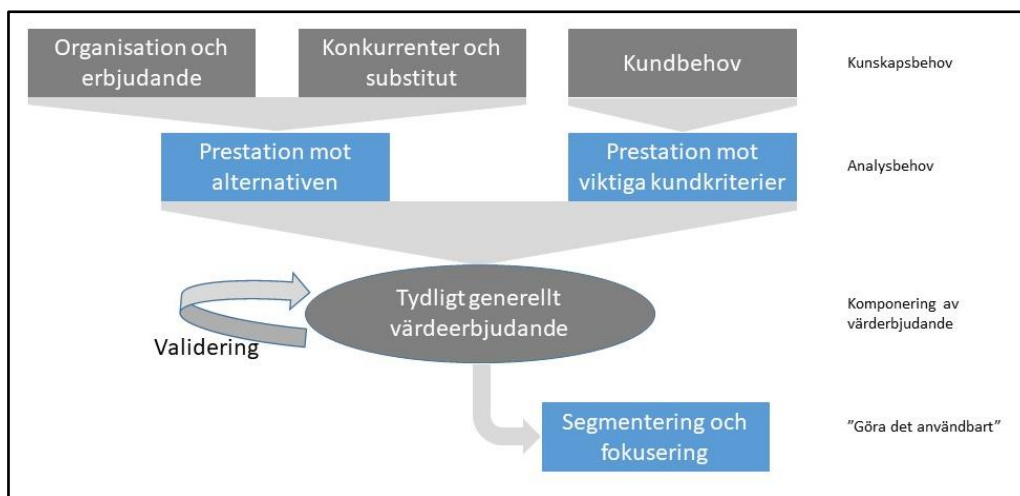
I detta kapitel återknyts resultatet till undersökningens syftes- och målformulering samt ges rekommendationer till det studerade företaget och reflektioner kring undersökningens bidrag till vetenskapen.

7.1 Generella slutsatser

Syftet med undersökningen var att ge underlag till ny faktagrund kring utveckling av värdeerbjudanden och dess betydelse. Resultatet har gett caseföretaget ökad insikt i sitt värdeskapande och har förbättrat förutsättningarna för att fortsätta utvecklingen av värdeerbjudandet. Att ha ett dynamiskt förhållningssätt till företagets roll på marknaden och att kunna anpassa värdeerbjudandet har identifierats som nyckelfaktorer för framgång på en bransch i förändring. När geografiska hinder för distribution av varor minskar måste andra värden framträda och marknadsföras för att aktörer ska motivera sin plats.

Resultatet var i linje med förväntningarna men har också belyst komplexiteten inom området. För att utveckla värdeerbjudandet enligt ramverket som definierades i teoristudien krävs omfattande insikter i såväl den egna organisationen som i konkurrenter och kunders beteenden. Därför är det ingen trivial sak att ens vid ett tillfälle fastställa värdeerbjudandet samtidigt som det är föränderligt. Detta kan anses vara generella slutsatser för utveckling av värdeerbjudanden även om komplexiteten är varierande för olika branscher.

Målet att utveckla en metod för formulering av värdeerbjudandet har uppfyllts med ramverket och bilden som illustrerar de ingående processerna, denna upprepas i figur 4 nedan. Metoden består alltså av flera sammanknutna processer för datainsamling och analys.



Figur 4. Ramverk för formulering av värdeerbjudande. Källa: Författarens

7.2 Rekommendationer för Luna

En uppenbar insikt var att det krävs utbildning av kunden för att kunna förklara hela Lunas värdeskapande. Samtidigt är det avgörande att säljkåren utbildas för att ta alla chanser att prata direkt med kunden. Genom att alltid ha en agenda i säljsamtalet som strävar mot en större förståelse för Luna bör utbildning av kunden kunna genomföras successivt.

Värdeerbjudandet som har formulerats i kapitel 6 är till stor del baserat på de möjligheter som Luna har visat i undersökningen. Det är alltså en viss skillnad mellan det arbete som sker idag och det som värdeerbjudandet lovar men samtidigt handlar det framförallt om kommunikation. För att hantera det partnerskap som eftersträvas krävs annorlunda krav på säljarna. Särskilt för att samarbeta med de växande kedjorna bör större fokus läggas på Key Account Managers som har förmåga att arbeta i en mer konsultativ roll med affärsanalys och statistik.

Ett parallellt examensarbete tittar på logistikerbjudandet vilket kommer vara en viktig faktor för att kunna leverera på ett värdeerbjudande som lovar god information och leveranssäkerhet.

Värdeerbjudandet är dynamiskt och kräver kontinuerligt arbete inte minst eftersom undersökningen visat att flera aktörer i branschen förväntar sig förändrade förutsättningar och är beredda att förändra sina affärsmodeller. Som nämns i avsnitt 5.7 finns en potentiell affärs-möjlighet för Luna att skapa ett närmare partnerskap med kunderna genom en mer konsultativ säljmodell som fokuserar på stöd och utbild-

ning. Samtidigt räcker det inte för Luna att hitta sitt värdeerbjudande idag utan det är väl så viktigt att sätta en strategi för hur kundvärde kan skapas i de olika scenarion som kan utspela sig i branschen.

För att undvika interna konflikter vad gäller erbjudandets utformning och syftet med till exempel egna varumärken krävs det att hela organisationen är välinformerad om strategier och att det jobbas åt samma håll.

7.3 Bidrag till vetenskapen

Litteraturstudien har visat på vissa luckor i den vetenskapliga teorin som diskuteras i teorikapitlet. Analysen av befintlig kunskap är alltså ett bidrag i sig som belyser ett behov av vidare studier. Projektet har bland annat skapat ramverket som redovisades i avsnitt 3.4 för datainsamling, analys och utveckling av nytt erbjudande.

Trots projektets nära koppling till marknadsföring och ämnen som i det närmsta berör kognition eller beteendevetenskap kan författarens ingenjörsinriktning ha bidragit med en mer holistisk syn på värdeerbjudandets komponering och vad kunder värdesätter. För att utnyttja resultatet till fullo krävs vidare bearbetning med säljmaterial och guider för organisationen.

Att definiera ett vinnande
värdeerbjudande

Slutsatser och diskussion

Källförteckning

- [1] Webster F E. Market-driven management: How to define, develop and deliver customer value. 2 uppl. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2000.
- [2] Osterwalder A, Pigneur Y, Bernarda G, Smith A. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. 1 uppl. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2010.
- [3] Eggert A, Ulaga W. Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets?. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2002; 17(2-3):107-118
- [4] Podsakoff, P M, MacKenzie, S B, Moorman, R H, & Fetter, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*. 1990; 1(2),107–142.
- [5] Payne A, Frow P, Eggert A. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 2017; 45(4):467-489.
- [6] Lehmann D, Winer R. *Analysis for marketing planning*. 7 uppl. Boston: McGraw-Hill/Irvin; 2005.
- [7] Lunds Universitet. LUBsearch och elektroniska resurser [Internet]. Okänt år [Citerad 2017-10-12]. Hämtad från: <http://libguides.lub.lu.se/lubsearchochelektroniskaresurser>
- [8] Höst M, Regnell B, Runeson P. *Att genomföra examensarbete*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur; 2006.
- [9] Rosengren K E, Arvidson P. *Sociologisk metodik*. 5 uppl. Malmö: Liber; 2002.
- [10] Hinterhuber A, Liozu S M. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*. 2013; 51(3):594-614.

- [11] Fawcett S E, Fawcett, S A. The firm as a value-added system. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1995; 25(1):24–42.
- [12] Hinterhuber A. Towards value-based pricing - An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*. 2004; 33(8):765–778.
- [13] Lusch R F, Vargo S L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*. 2006; 6(3):281–288.
- [14] Woodall T. Conceptualising “Value for the Customer”: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*. 2003; 12(5):1–42.
- [15] Butz H E, Goodstein L D. Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. *Organizational Dynamics*. 1996; 24(3):63–77.
- [16] Anderson J, Narus J. Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, 1998; 76(6):53-65.
- [17] Vargo S L, Lusch R F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal Of Marketing*. 2004; 68(1):1-17.
- [18] Grönroos C. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2 uppl. Chichester: Wiley; 2000.
- [19] Ballantyne D, Frow P, Varey R J, Payne A F. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 2011; 40(2):202–210.
- [20] Töytäri P, Rajala R. Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*. 2015; 45():101–112.
- [21] Töytäri P, Alejandro T B, Parvinen P, Ollila I, Rosendahl N. Bridging the theory to application gap in value-based selling. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 2011; 26(7):93–502.

- [22] Simons, R 2014, 'Choosing the Right Customer', *Harvard Business Review*, 92, 3, pp. 48-55, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 11 January 2018.
- [23] Anderson J, Narus J, van Rossum W. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*. 2006; 84(3):90-99.
- [24] Skålén P, Gummerus J, Koskull C, Magnusson P. Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 2015; 43(2):137-158.
- [25] BusinessDictionary, "Positioning". Se www.businessdictionary.com/definition/positioning. Inget publiceringsdatum. Hämtad 2017-10-28.
- [26] Entrepreneur, "Unique Selling Proposition (USP)". Se www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp. Inget publiceringsdatum. Hämtad 2017-09-12.
- [27] b2bsell, "Unique Selling Point". Se www.b2bsell.com/unique-selling-point/. Publicerad 2015-07-19. Hämtad 2017-09-12.
- [28] Terho, H, Haas, A, Eggert, A, & Ulaga, W 2012, 'It's almost like taking the sales out of selling' – Towards a conceptualization of value-based selling in business markets', *Industrial Marketing Management*, 41, Value in Business and Industrial Marketing, pp. 174-185, ScienceDirect, EBSCOhost
- [29] Osterwalder, A, Pigneur, Y, & Clark, T 2010, *Business Model Generation. [Elektronisk Resurs] : A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*, n.p.: Hoboken : John Wiley & Sons, 2010
- [30] Analysis of Business Models av Slávik och Bednár

- [31] Anderson, J, Narus, J, & Wouters, M 2014, 'Tiebreaker Selling', *Harvard Business Review*, 92, 3, pp. 90-96, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 25 September 2017.
- [32] Luna, "Varför Luna". Se www.luna.se/varfor-luna/. Inget publiceringsdatum. Hämtad 2017-10-12.
- [33] Thomée, "Välkommen till Thomée". Se www.thomee.se/. Inget publiceringsdatum. Hämtad 2017-10-12.
- [34] Ahlsell, "Inbjudan till förvärv av aktier i Ahlsell AB". Se www.ahsell.com/globalassets/se/dokument/prospekt.pdf. Publicerad 2016-10-18. Hämtad 2017-09-27.
- [35] Thomée, "Ända sedan 1892 ...". Se www.thomee.se/katalog/IboxServlet?p=THOME, menyval Historik. Inget publiceringsdatum. Hämtad 2017-10-12.
- [36] Ahlsell, "Om Ahlsell". Se www.ahsell.se/Om-Ahlsell/. Inget publiceringsdatum. Hämtad 2018-01-06.

Bilaga A: Intervjuförteckning

Förutom en mängd informella intervjuer och samtal har följande djupintervjuer genomförts internt på Luna.

Intervjuobjekt	Datum
Jan-Peter Rissel, VD Luna Sverige	2017-10-31
Ulla Andersson, Marknadschef Luna Sverige	2017-10-03
Roland Gustafsson, Sortimentsansvarig Luna Sverige	2017-10-03
Lars Svantesson, Kategorichef Verktyg Luna AB	2017-09-26 + 2017-11-14

Följande djupintervjuer har genomförts med kunder.

Intervjuobjekt	Datum
Butikschef, Bruksspecialisten i Väst	2017-10-20
Butiksinköpare, Derome Marieholm	2017-10-20
Vd/delägare, Regale	2017-10-23
Butikssäljare, Dahl Gamlestadsvägen	2017-10-20
Inköpssamordnare, Karl Hedin AB	2017-10-25
Vd/ägare och inköpsansvarig, Sjöbo Järn	2017-11-01
Butikssäljare, Tools Hisingen	2017-11-05
Butiksinköpare, Optimera Göteborg	2017-11-05
Vd och inköpsansvarig, Järnartiklar AB	2017-11-06
Butiksinköpare, Prevex	2017-11-06
Inköpare, Järnia AB	2017-11-07

Bilaga B: Intervjuguider

Intervjuer för kundinsikt

Syftet med kundintervjun är att fördjupa insikterna i kundernas affär och vad de värdesätter i kontakten med sina leverantörer.

Del 1 – Segmentering

Kunderna segmenteras normalt endast som industri- eller byggåterförsäljare. Dessa frågor syftar till att möjliggöra sammankoppling av svaren på övriga frågor med kundens karaktär (kundkrets, omsättning etc.).

- Vilken typ av kund är i fokus för butiken? Är det lokala kunder? (By/Stad)
- Vilka kategorier i Lunas utbud erbjuds i butiken?
- Hur stor är omsättningen? Hur stor är butiksytan?
- Har ni webbshop? Hur fungerar den? Hur styrs information och sortiment där?
- Om kedja:
 - Vilken roll har centralorganisationen i inköpsprocessen?
 - Har butikerna möjlighet att själva bestämma vad och varifrån de köper varor? Kan ni påverka i vilken utsträckning en butik använder en viss leverantör?
 - Har ni ett eget centrallager?
 - Hur sofistikerade upplever du att era delägare är vad gäller inköpsarbete och användning av tekniska stöd?

Del 2 – Leverantörer

- Hur många leverantörer används? Byter ni någonsin leverantör?
- Används flera leverantörer på samma produkt? Varför?
- Hur bestäms vilka leverantörer och vilket sortiment butiken ska ha? Vilka alternativ har ni?

- Hur stor del av inköpen sker hos Luna? Hur skulle er verksamhet vara annorlunda helt utan Luna?
- Vad är viktigast vid val av leverantör?
 - Leveranssäkerhet uppges som viktigast av >70% i NKI-undersökningar. Hur påverkas ni av leveransförseningar? Är det annat som ingår i leveranssäkerhet? (Felleveranser)
 - Pris hamnar också högt. Handlar det framförallt om varupriset eller är det relevant med tidsåtgång och ansträngning också? Frakter? Analyserar ni totalkostnader kopplade till olika leverantörer på något sätt?
 - Toolstore nämns också ofta. Använder ni den? Är den bättre än andra leverantörers motsvarigheter? Är det något särskilt som sticker ut? Vad saknas?
 - Vilka andra faktorer är relevanta? Vilka konsekvenser får det för verksamheten? Varför är det viktigt?
- Hur sker orderhantering? (Toolstore, EDI, telefon...)
 - Har ni automatisk lagerpåfyllnad eller lägger ni manuella beställningar vid behov? Hur planeras dessa?
 - Om en kund frågar efter en produkt som inte finns i lager, hur hjälper ni kunden och hur väljer ni leverantör?
 - Jämförs priser mellan leverantörer vid enskilda beställningar? Jämförs leveranstider?
 - Hur upplevs orderprocessen hos Luna? Vad skulle kunna förbättra ert arbete?

Del 3 – Utmaningar, utveckling och värderingar

- Hur ser du på branschens utveckling? Vad kommer att förändras? Kommer ni att arbeta på samma sätt i framtiden?
- Vilka specifika uppgifter är det du utför i ditt jobb? Alltså, vilka problem behöver du lösa och vilka behov behöver tillfredsställas?

- Vilka smärtpunkter och hinder kan dyka upp? Vad kan leverantören ställa till med om den inte sköter sitt jobb (leverans, kvalitet etc.). Vad är vanliga problem?
- Skulle leverantörerna kunna göra något annat som skulle hjälpa dig? Kan vara helt orelaterat till hur det ser ut idag. Vad skulle göra ditt liv lättare?
- Vad gör dig riktigt nöjd? Finns det en situation där en leverantör överträffat sig själv? Vad gör dig riktigt frustrerad?
- Får ni tillräckligt med stöd i sortimentval? Vad lägger ni mest tid på vad gäller utbudet?
- Vilka är era största utmaningar? Är det något ni arbetar på att förbättra idag? Vad saknas för att ni ska utvecklas på det sätt som önskas?
- Vilka är era största risker för verksamheten?
- Hur kan ni öka lönsamheten? Hur kan ni öka er konkurrensförmåga?
- Vad efterfrågar era kunder? Har det förändrats?

Del 4 - Specifikt om Luna

- Varför valde ni att arbeta med Luna? Finns det något i erbjudandet som sticker ut?
- Har något förändrats gällande Luna som leverantör de senaste åren? Upplever ni att några tjänster fungerar mer eller mindre bra? Är det samma erbjudande?
- Vilka tjänster utförs av Luna? (Katalogblad? PIM? Utbildningar?) Skulle ni vilja ha mer?
- Anser du att Luna besitter stor kunskap om produkter och användare? Utnyttjar ni kunskapen? Hur viktigt är det för er att ha tillgång till expertis? I vilka situationer?
- Vad gör Luna annorlunda mot andra leverantörer? Säljarna, Toolstore...

- Finns det annat som gör Luna unikt? Särskilda produkter/varumärken?

Intervjuer för konkurrentundersökning

Vid intervjuerna för konkurrentundersökningen användes en tabell med punkter från undersökningen av Lunas erbjudande som underlag. Se tabell 4.

Tabell 4 Underlag till konkurrentundersökning

	Thoméé	Nischdis- tributör	Märkes- producent	Luna
Leveranssäkerhet genom modern lagerhantering				
Över natten-leveranser				
Leverans direkt till slutkund				
Brett sortiment (täcker flera kategorier)				
Noggrant utvalda premiumvarumärken				
Attraktiva price fighters som alternativ (EVM)				
Möjlighet till private label				
Leverantörsoberoende sortimentanalys				
Specialistkunskap				
Digitalt och enkelt orderhantlingsverktyg				
Möjlighet att skapa kundsidor med anpassade priser				
Komplett produktinformation med digital överföring				
Komplett kategoriadministration				
Enkel tillgång till produktsäkerhetsdatablad (SDB)				
Färdiga butikskoncept och kampanjer				

Marknadsföringsstöd (sociala medier, reklamutskick...)				
Insikter i kundgrupper och köpbeteenden				
Skräddarsydda leverantörsoberoende utbildningar				
Service och reparationer				
Låsverkstad				
Installation och driftsättning				

Bilaga C: Kundprofiler

Kundprofilerna är ett delresultat av undersökningen som användes för att förstå olika typer av återförsäljares utmaningar.

Typ1

Typ 1-butiken är en lokalt fokuserad återförsäljare av produkter inom ett specifikt segment, troligtvis med utfyllnad av mer generella produkter. Inköp sker genom ett flertal distributörer för att täcka hela behovet av sortiment och tillgänglighet. Sortimentet bestäms på erfarenhet och vad kunder efterfrågar men sällan genom sofistikerad analys. Försäljningen sker huvudsakligen till professionella kunder med höga kvalitetskrav och produktmedvetenhet. Marknadsföringen är sparsam och är inte alltid digitaliserad men i vissa fall förekommer e-kataloger. Även om butiksyta och lager ofta är begränsat är målet inte sällan att vara en totalleverantör och att lösa kundens alla problem. Tjänster som fria anskaffningar och egna leveranser, snarare än lägsta priser, gör att dessa butiker kan behålla trogna kunder som gärna slipper åka runt till flera ställen. Samtidigt blir leveransförmågan från distributörerna oerhört viktig.

Återförsäljaren har alltså flera behov som är relevanta för Luna:

- Marknadsföringsmaterial i form av t.ex. kampanjblad och butiksombyggnad
- Snabba leveranser för att kunna tillgodose kundbehov utan stort lager
- Analys av sortimentet med hänsyn till bl.a. omsättning, anskaffningstid och kundkrav
 - Även ÅF med andra inriktningar kan gynnas av att ha en sektion med Lunaprodukter för komplettering
- PIM-data för att kunna hantera e-handel (ofta riktad mot avtalskunder) utan stor resursåtgång

Sammanfattningsvis finns många möjligheter för enskilda butiker att utöka sin affär genom att utnyttja Lunas fulla kapacitet

Typ2

Typ 2-butiken är del av en återförsäljarkedja som delar vissa gemensamma funktioner men ges möjlighet att själv styra sin butik. Distributörsavtalen tecknas huvudsakligen centralt eftersom butikerna har liknande koncept. Orderläggning och sortimentsval sker decentraliserat genom ett flertal distributörer men det totala urvalet bestäms centralt. Till exempel kan inköparen i butiken ha tillgång till en anpassad version av Toolstore med endast gemensamma produkter. Försäljningen sker huvudsakligen till professionella kunder med höga kvalitetskrav och produktmedvetenhet men även privatkunder är ofta en väsentlig del av marknaden. Marknadsföringen utformas centralt och inte sällan finns en gemensam e-handelsportal riktad mot professionella kunder. Även här erbjuds i stor utsträckning leveransservice men butikerna är generellt sett mer begränsade till sitt fasta utbud än typ 1-kunder. Leveransförmågan är fortfarande en viktig faktor.

Återförsäljaren av typ 2 har också flera behov som är relevanta för Luna:

- Snabba leveranser för att kunna tillgodose kundbehov utan stort lager
- Analys av sortimentet med hänsyn till bl.a. omsättning, anskaffningstid och kundkrav
 - Framförallt hantering av "svansen", dvs den del av utbudet som inte tillhör ÅFs kärnkompetens men behövs för att tillgodose alla kunder
- PIM-data för att kunna hantera e-handel (ofta riktad mot avtalskunder) utan stor resursåtgång

Sammanfattningsvis finns många möjligheter för decentraliserade kedjebutiker att utöka sin affär genom att utnyttja Lunas fulla kapacitet

Typ3

Typ 3-butiken är del av en återförsäljarkedja med ett tydligt koncept och många gemensamma funktioner, inkluderat lager och logistik. Distributörsavtalen tecknas centralt och inköp sker till gemensamma lager varifrån butikerna beställer. Försäljningen sker till såväl proffs som privatpersoner och det finns ofta en större bredd av kvalitetsnivåer. Marknadsföringen utformas centralt och kedjan har en gemensam e-handelsportal riktad mot professionella kunder och i enstaka fall privatpersoner. Även här erbjuds i stor utsträckning transportservice

men butikerna är generellt sett mer begränsade till sitt fasta utbud och gör inte gärna specialbeställningar. Eftersom kedjan själv lagerhåller minskar behovet av snabba leveranser från distributörer. Alla Typ 3-kedjor marknadsför åtminstone att de strävar efter att förbättra utbudet av hållbart producerade produkter.

Återförsäljaren av typ 3 har fortfarande några behov som är relevanta för Luna:

- Sortimentanalys och helhetsansvar för det som kan kallas "svansen" av produkter, dvs den del av utbudet som inte tillhör ÅFs kärnkompetens men behövs för att tillgodose tillräckligt många kunder.
- PIM-data för att kunna hantera e-handel utan stor resursåtgång
- Hållbarhetsarbete blir allt viktigare och Luna kan stoltsera med ISO 14001 certifiering