



School of Economics  
and Commercial Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

# Mellanhändernas förändrade roll

- En studie av intermediärernas funktioner i den svenska hemelektronikbranschen

*Magisteruppsats:*

Fredrik Johansson, 781115

Jonas Samuelsson, 820604

*Handledare:*

Christian Ax

**Företagsekonomi/ Ekonomistyrning**  
VT2006

## Sammanfattning

### Mellanhändernas förändrade roll - En studie av intermediärernas funktioner i den svenska hemelektronikbranschen

**Bakgrund och problem:** En intermediär, eller en mellanhand, är en aktör som finns mellan köpare och en säljare på en marknad och som koordinerar utbytet av varor och tjänster, antingen genom att köpa varor eller tjänster från en säljare och förmedla detta till en annan köpare eller genom att hjälpa köpare och säljare att mötas och utföra transaktioner. På senare år har mellanhändernas plats i branschens värdekedjor ifrågasatts genom den så kallade disintermediationshypotesen. Andra menar dock att mellanhänder fortfarande har en viktig roll att spela men i andra roller och skepnader än tidigare. Med denna studie har vi velat kartlägga hur mellanhänders funktioner har förändrats under de senaste åren i vår valda bransch, hemelektronikbranschen.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen blir att kartlägga och analysera hur intermediärernas funktioner i hemelektronikbranschen har förändrats under de senaste åren.

**Avgränsningar:** Studien avgränsar sig till att behandla den svenska hemelektronikbranschen. Med hemelektronikbranschen avser vi företag som tillhandahåller hushållselektriska varor och vitvaror. Av möjliga mellanhänder så har vi avgränsat oss till säljföretag och handelshus/importörer och bortsett från återförsäljare. Tidsmässigt så har vi avgränsat oss tio år tillbaka i tiden.

**Metod:** Vi har genomfört studien i två delar: en förstudie och en kvantitativ studie. I förstudien genomförde vi tre intervjuer för att dels kartlägga branschens värdeleveranssystem, dels för att skapa verktyg i form av propositioner för att mäta hur mellanhändernas funktioner har förändrats i hemelektronikbranschen. I den kvantitativa studien genomförde vi åtta telefonintervjuer där vi testade våra propositioner.

**Resultat och slutsatser:** I studien fann vi ett komplext mönster av förändringar vilka låg till grund för genomgripande förskjutningar av mellanhändernas funktion. Produktutveckling tycks ha blivit viktigare för mellanhänderna medan rollen som informationsmäklare tycks ha reducerats. Vidare tycks mellanhändernas logistikfunktion ha förändrats genom att mellanhänderna lagerhåller en mindre andel av de produkter säljs i butikerna. Slutligen framkom att det verkar vara konsolideringen i återförsäljarledet som är den drivande kraften bakom dessa förändringar.

**Rekommendationer för fortsatt forskning:** Vi vill rekommendera en fördjupad studie av sambandet mellan olika förändringsfaktorer och intermediärers funktioner. Ett annat möjligt forskningsområde är om disintermediationshypotesen enbart är applicerbar på återförsäljarledet och inte på företag som inte säljer direkt till konsument.

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemdiskussion .....	6
1.3 Problemformulering .....	6
1.4 Syfte .....	7
1.5 Avgränsningar.....	7
1.6 Definitioner.....	8
1.7 Disposition .....	8
<b>2 Teoretisk referensram</b> .....	10
2.1 Funktionerna och värdeleveranssystemet .....	10
2.1.1 Värdekedjan .....	10
2.1.2 Värdeleveranssystemet .....	11
2.2 Vad är en intermediär?.....	12
2.3 Varför finns intermediärer?.....	14
2.4 Intermediärers funktioner.....	15
2.5 Disintermediation.....	18
<b>3 Metod</b> .....	21
3.1 Undersökningens ansats.....	21
3.2 Tillvägagångssätt .....	21
3.2.1 Förstudie .....	22
3.2.2 Kvantitativ studie .....	22
3.3 Datainsamling .....	23
3.3.1 Primärdata .....	23
3.3.2 Sekundärdata.....	24
3.4 Operationalisering av våra kriterier .....	24
3.4.1 Förstudie .....	24
3.4.3 Kvantitativ studie .....	26
3.4.4 Kriterier för att avgöra stöd för en viss proposition.....	26
3.5 Tillförlitlighet.....	26
3.5.1 Reliabilitet.....	26
3.5.2 Validitet.....	27
<b>4 Hemelektronikbranschen - Förstudie</b> .....	29
4.1 Resultat .....	29
4.1.2 Övergripande struktur .....	30
4.1.3 Producenterna .....	30
4.1.4 Distribution och mellanhänder.....	32
4.1.5 Återförsäljarledet .....	36
4.2 Analys .....	36
4.2.1 Branschens värdeleveranssystem.....	37
4.2.2 Funktionerna .....	39
<b>5 Kvantitativ studie</b> .....	44
5.1 Resultat och analys .....	44
5.1.1 Bestämna produkters egenskaper.....	45
5.1.3 Pris- och produktinformation.....	48

5.1.4 Matchning av säljerbjudande med köparpreferenser .....	50
5.1.5 Logistik .....	51
5.2 Förändringar i värdeleveranssystemen .....	53
<b>6 Slutsats och avslutande diskussion</b> .....	<b>55</b>
6.1 Slutsatser .....	55
6.2 Avslutande diskussion .....	57
6.3 Förslag till vidare forskning.....	58

**Källförteckning****Appendix**

## Figurförteckning

Figur 2.1 Företagets värdekedja.....	10
Figur 2.2 Företagets värdeleveranssystem.....	11
Figur 2.3 Vad är en intermediär?.....	13
Figur 2.4 Värdeleveranssystem med flera intermediärer.....	14
Figur 2.5 Intermediärers funktioner.....	16
Figur 2.6 Disintermediation.....	19
Figur 4.1 Värdeleveranssystemet för vitvaror.....	37
Figur 4.2 Värdeleveranssystemet för småapparater.....	38
Figur 5.1 Förändringar i värdeleveranssystem – småapparater.....	53
Figur 5.2 Förändringar i värdeleveranssystem – vitvaror.....	54
Figur 6.1 Hemelektronikbranschens förändrade funktioner.....	57

## Tabellförteckning

Tabell 5.1 Aggregerad resultatredovisning.....	45
Tabell 5.2 Resultatredovisning – Bestämna produkternas egenskaper.....	46
Tabell 5.3 Resultatredovisning – Aggregering av produkter.....	48
Tabell 5.4 Resultatredovisning – Pris- och produktinformation.....	49
Tabell 5.5 Resultatredovisning – Matchning av säljarebjudande med köarpreferenser..	50
Tabell 5.6 Resultatredovisning – Logistik.....	52

# 1 Inledning

---

*I detta kapitel beskrivs problembakgrund, problemformulering och syfte med uppsatsen. Vidare går vi igenom studiens avgränsningar, viktiga definitioner samt uppsatsens disposition*

---

## 1.1 Bakgrund

En intermediär, eller en mellanhand, är ”en aktör som finns mellan köpare och en säljare på en marknad och som koordinerar utbytet av varor och tjänster, antingen genom att köpa varor eller tjänster från en säljare och förmedla detta till en annan köpare eller genom att hjälpa köpare och säljare att mötas och utföra transaktioner”<sup>1</sup>. Mellanhänder existerar på de flesta marknader och utgör en viktig del av samhällsekonomin. Under de senaste åren har dock mellanhändernas plats ifrågasatts. Framsteg inom IT, och då särskilt Internet, möjliggör en mer direkt interaktion mellan köpare och säljare, till exempel via e-handel och elektroniska marknadsplatser. Som en konsekvens av detta skulle också mellanhänder, till exempel återförsäljare och handelshus, bli överflödiga.<sup>2</sup>

Enligt denna hypotes, som vanligen benämns disintermediationshypotesen, kommer e-handel att ersätta mycket av de traditionella intermediära funktionerna mellan producenter och konsumenter. Disintermediationshypotesen är dock inte oemotsagd och mycket kritik har riktats mot dess slutsatser rörande mellanhändernas försvinnande. Även om e-handel har fått betydelse inom specifika branscher har dess genombrott knappast varit revolutionerande för konsumentvarusektorn i sin helhet. Hypotesen har också fått betydande kritik för att sakna empirisk förankring. Den överlägset största delen av försäljningen till konsument sker också fortfarande via återförsäljare som oftast köpt in sina produkter från en annan intermediär.<sup>3</sup>

Dessutom tyder studier på att mellanhänder i många fall istället har anpassat sig och tagit delvis nya skepnader.<sup>4</sup> Porter konstaterar att Internet kommer att leda till omfattande förändringar i branschens värdesystem, det vill säga de värdeskapande aktiviteter som utförs i ett produktflöde, och att de strategier som företagen aktiva i värdesystemen använder sig av måste anpassas som en följd av detta.<sup>5</sup> Exempel på hur företag har anpassat sig till den nya situationen är förekomsten av så kallade cybermediärer, vilka utgör en ny typ av intermediär. Cybermediärer har helt, eller delvis, specialiserat sig på att genomföra intermediära aktiviteter via Internet. Även traditionella intermediärer har kunnat återkomma efter en inledande tillbakagång via så kallad reintermediation. Således

---

<sup>1</sup> Spulber, 1999 – översättning från engelska

<sup>2</sup> Se till exempel Benjamin & Wigand, 1995

<sup>3</sup> Burton & Mooney, 1998

<sup>4</sup> Giaglis, et al, 2002

<sup>5</sup> Porter, 2001

är det alltså möjligt för mellanhänder att anpassa sig till, och till och med dra nytta av, de tekniska framstegen.<sup>6</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Disintermediationshypotesen utgår från ett transaktionskostnadsperspektiv. Detta innebär att intermediärer finns till eftersom de bäst kan hantera de kostnader som finns för att genomföra transaktioner mellan köpare och säljare. Dock innebär framsteg inom IT att transaktionskostnaderna minskar och därmed också behovet av intermediärer.<sup>7</sup>

Kritiker till detta perspektiv menar dock att synsättet måste kompletteras med en analys av vilka funktioner som intermediärer fyller. Intermediärers funktioner är att på olika sätt *matcha köpare och säljare*, samt att *underlätta transaktioner*. Detta görs av intermediärer när de kan utnyttja stordriftsfördelar eller specialiseringsfördelar, eller när de kan hantera risken i en viss transaktion mer effektivt än köpare eller säljare av en produkt skulle kunna göra.<sup>8</sup>

Det finns åtskilliga studier gjorda om när, var och varför disintermediation uppstår.<sup>9</sup> Andra forskare har behandlat förändring av funktionerna hos mellanhänder, dock har de genomgående haft stort fokus på Internets inverkan på de intermediära funktionerna och undvikit att behandla alternativa förklaringsfaktorer.<sup>10</sup> Gemensamt för dessa studier är också att de framförallt fokuserar på mellanhänder som säljer direkt till konsumenter. Få, om ens någon, tar upp motsvarande problematik för de mellanhänder som säljer till andra marknadsaktörer, till exempel handelsagenter, handelshus, importörer eller sälj företag.

I hemelektronikbranschen i Sverige finns flera stora traditionella sälj företag verksamma, som Bosch, Siemens, Phillips, Whirlpool och Samsung, samt två större handelshus, Adexi och AFK. Branschomsättningen är också mycket stor, 8,9 miljarder i konsumentvärde under 2005, vilket gör det till viktig del av den svenska samhällsekonomin.<sup>11</sup> Många av dessa aktörer har visat upp vikande marginaler och resultat<sup>12</sup>, vilket kan vara ett tecken på ett stort förändringstryck i branschen, varför man kan anta att även de intermediära funktionerna i branschen har påverkats. Sammantaget så är det därmed en bransch som ter sig lämplig för vår studie.

## 1.3 Problemformulering

Vi kan därmed konstatera att det finns ett problemområde som är intressant att undersöka. Med denna studie vill vi alltså kartlägga hur mellanhänders funktioner har förändrats under de senaste åren med avseende på funktionerna *matchning köpare och säljare* och *underlätta transaktioner*.

---

<sup>6</sup> Klein et al, 2002

<sup>7</sup> Dyer, 1997

<sup>8</sup> Bakos, 1998, Sarkar et al, 1995, Spulber, 1999

<sup>9</sup> Se exempelvis Orwart et al, 2001 eller Yadav & Varadarajan, 2005

<sup>10</sup> Bakos, 1998

<sup>11</sup> Branschkansliet, siffrorna gäller enbart hushållselektroniska produkter och vitvaror

<sup>12</sup> Branschkansliet



Vår metod för att göra detta kommer att vara att genomföra intervjuer med ett antal aktörer som har stor kännedom om branschen om deras syn på hur branschen har förändrats under de senaste åren. Denna information kommer att analyseras ur ett funktionsperspektiv. Vi kommer att genomföra studien på mellanhänder som inte säljer direkt till konsument, återförsäljare får därmed rollen som köpare i vår studie. För att få med ett brett spektra av intermediära aktiviteter genomförs studien på handelshus och säljföretag eftersom dessa fyller flera av de traditionella intermediära funktionerna. Vi vill med valet av hemelektronikbranschen få ett undersökningsobjekt med flera stora aktörer som har verkat länge i branschen och som troligen har upplevt förändringar till följd av ett hårt konkurrens klimat under de senaste åren.

Studien görs i ett värdesystemperspektiv, vilket innebär att vi kommer att länka funktionerna med branschens värdeleveranssystem.<sup>13</sup> Med andra ord så kommer vi att undersöka om funktionerna har förskjutits i värdesystemet från till exempel handelshus till återförsäljare.

#### 1.4 Syfte

Med ledning av ovanstående problemdiskussion kan vi formulera ett syfte.

- **Syftet med uppsatsen blir att kartlägga och analysera hur intermediärernas funktion i hemelektronikbranschen har förändrats under de senaste åren.**

#### 1.5 Avgränsningar

- Som tidigare nämnts kommer studien enbart att beakta hemelektronikbranschen. Vidare kommer en avgränsning att ske till de aktörer som verkar mot den svenska slutmarknaden. Detta innebär inte att samtliga mellanhänder måste vara lokaliserade till Sverige, men däremot att de måste ingå i en värdekedja som slutar med svenska konsumenter.
- Med hemelektronikbranschen avser vi företag som tillhandahåller hushållselektriska varor och vitvaror. Vi väljer därmed bort bruna varor (radio och tv), datorer, telekomvaror, verktyg och industriprodukter.<sup>14</sup>
- Vi kommer enbart att undersöka handelshus (till exempel Adexi) och säljföretag (till exempel Siemens) eftersom dessa kan inneha flera av de intermediära funktionerna. Vi väljer därmed bort specialiserade intermediärer så som transportörer som fyller betydligt färre funktioner och därmed inte är lika intressanta för oss att undersöka.
- Tidsmässigt så avgränsar vi oss tio år tillbaka i tiden. Detta är dock en ungefärlig avgränsning eftersom våra respondenter inte rimligtvis kan ha en uppfattning om en förändring har inträffat under de senaste tio eller elva åren.

---

<sup>13</sup> Porter, 2001

<sup>14</sup> Vanlig branschindelning enligt Tobias Gullberg på Branschkanaliet

## 1.6 Definitioner

Det finns många definitionsmissiga frågeställningar i en studie som denna, till exempel vad en mellanhand är och vad är det för funktioner som en mellanhand skall uppfylla. Dessa frågeställningar kommer att besvaras i detalj i teorikapitlet. Här följer dock en kort beskrivning av våra viktigaste begrepp:

**Intermediär** – Aktör som koordinerar utbytet av varor och tjänster, antingen genom att köpa varor eller tjänster från en säljare och förmedla detta till en annan köpare eller genom att hjälpa köpare och säljare att mötas och utföra transaktioner. Vi bortser dock från de mellanhänder som säljer direkt till konsument och fokuserar på handelshus, importörer och säljföretag.

**Intermediär funktion** – Två huvudfunktioner; Matchning och underlättande av transaktioner. Matchningen sker genom tre delfunktioner: bestämma produktutbud, att söka köpare för säljare och vice versa och bestämma prisnivåer. Underlättandet av transaktioner sker genom: logistik, slutföra köp och förtroende.

**Intermediär aktivitet** – De aktiviteter som mellanhänder utför för att fylla de intermediära funktionerna

**Mellanhand** – Intermediär

**Disintermediation** – Innebär att mellanhänder försvinner ur en branschs värdesystem eller att intermediära funktioner övertas av köparen eller säljaren av en produkt

**Reintermediation** – Innebär att en mellanhand som drabbats av disintermediation återvänder till värdesystemet eller att en funktioner återgår till att fyllas av intermediärer..

**Cybermediation** – Innebär att det uppstår intermediärer som är specialiserar sig på att utföra intermediära aktiviteter med Internet som redskap.

**Handelhus** – Företag som importerar produkter från flera olika leverantörer och säljer dem vidare till flera olika återförsäljare.

**Bransch** – En grupp organisationer vilka producerar och/eller tillhandahåller output som är nära substitut till varandra<sup>15</sup>

## 1.7 Disposition

Kapitel 1, Inledning: Detta avsnitt ger en introduktion till ämnet och det problemområde som föreligger. Vi tar upp syftet med uppsatsen och det problem vi ämnar behandla diskuteras.

Kapitel 2, Teori: Studien bygger i hög grad på tidigare studier och i detta kapitel kommer dessa kopplingar att påvisas. Kapitlet kommer att ta upp begrepp så som värdekedja, intermediärers funktion och disintermediation. Huvuddelen kommer dock att fokusera på vilka funktioner som mellanhänder bidrar med på en marknad.

Kapitel 3, Metod: I detta kapitel redogörs den vetenskapliga ansats som kommer att användas i uppsatsen. Vidare kommer studiens tillvägagångssätt och tillförlitlighet att presenteras.

---

<sup>15</sup> Ask & Ax, 1997

Kapitel 4, Förstudie: Inledningsvis kommer en sammanställning av ett antal inledande intervjuer med aktörer inom branschen att redovisas. Denna analyseras sedan i ljuset av vår teoretiska modell och leder fram till ett antal propositioner som skall testas.

Kapitel 5, Kvantitativ studie: De propositioner som framkommit i förstudien har testats genom en surveyundersökning och redovisas i detta kapitel kvantitativt. Resultaten den kvantitativa studien analyseras i syfte att beskriva hur och varför mellanhändernas funktioner har förändrats.

Kapitel 6, Slutsatser: Resultatet från studien kommer slutligen att syftet med studien och svar på hur och varför intermediärernas funktioner har förändrats.

## 2 Teoretisk referensram

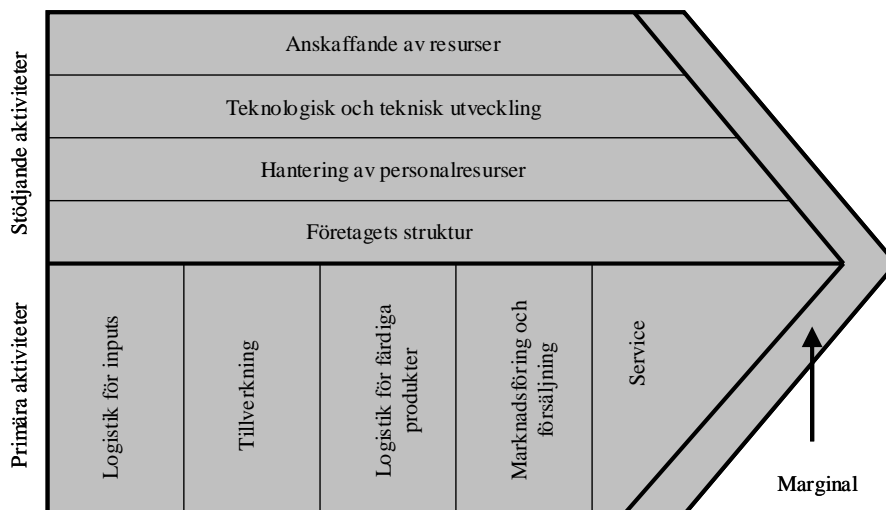
*I detta kapitel beskrivs vad en intermediär är och vilka funktioner intermediärer fyller. Vi visas också kopplingen mellan värdeleveranssystem och de aktuella funktionerna. Vidare introduceras och beskrivs fenomenet disintermediation.*

### 2.1 Funktionerna och värdeleveranssystemet

Som konstaterats finns det ett antal olika funktioner som en mellanhand kan utföra. Vilka funktionerna är varierar mellan företag och mellan branscher. För att fylla en funktion så måste dock intermediärerna utföra vissa aktiviteter, som på en lokal nivå sker i en värdekedja och på branschnivå i ett så kallat värdeleveranssystem.

#### 2.1.1 Värdekedjan

En värdekedja beskriver ett företag utifrån dess värdeskapande aktiviteter. Den exakta utformningen av värdekedjan skiljer sig mellan olika företag då det inte existerar två företag som är identiska. Värdekedjans aktiviteter går att dela upp i två grupper; primära och stödjande aktiviteter. De primära aktiviteterna följer i princip det flöde som en produkt har där varje steg i processen ämnar tillföra värde till kunden. Generellt kan man dela upp denna process i logistik för inputs, tillverkning, logistik för färdiga produkter, marknadsföring & försäljning samt service. Vid sidan av de primära aktiviteterna finns en uppsättning stödjande aktiviteter som brukar delas in i följande kategorier; anskaffande av resurser, teknologisk & teknisk utveckling, hantering av personalresurser samt företagets struktur.<sup>16</sup>



Figur 2.1 Företagets värdekedja

Källa Ax och Ask, 1995 (översättning från Porter 1998)

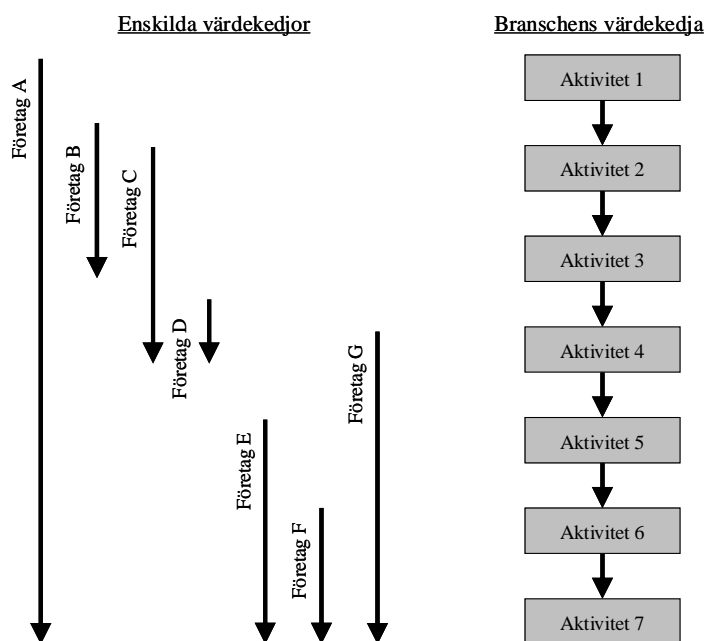
<sup>16</sup>

Ax och Ask, 1995

### 2.1.2 Värdeleveranssystemet

De intermediära aktiviteterna sker inte oberoende av externa aktörer. Vilken roll en mellanhand har att spela bestäms i hög grad av den omgivning inom vilken verksamheten bedrivs. Medan den viktigaste funktionen för somliga finansiella mellanhänder är prissättning är denna funktion helt ovidkommande i andra branscher. För att förstå en specifik funktions relevans för en mellanhand måste man följaktligen ha förståelse för den omgivning mellanhanden verkar i.

Företaget befinner sig i ett system av aktörer som utför olika former av aktiviteter. Tillsammans bildar dessa strategiskt distinkta aktiviteter en branschvärdekedja, eller ett värdeleveranssystem. Begreppet aktivitet får i detta sammanhang en något annorlunda innebörd än när man talar om företagets värdekedja. I detta sammanhang får begreppet en liktydig betydelse till förädlingssteg. Olika branscher kan ha olika aktiviteter men alla har de distinkta aktiviteter genom vilka produkten eller tjänsten förädlas.<sup>17</sup> Figur 2.2 exemplifierar ett värdeleveranssystem och hur det hänger ihop med företagets enskilda värdekedjor.



Figur 2.2 Företagets värdeleveranssystem

Källa: Ask och Ax, 1995

Figuren illustrerar även att olika företag kan utföra flera olika aktiviteter i värdeleveranssystemet. Ett säljföretag kan ha en viss egen produktion och därmed även vara en leverantör. Företaget skulle också kunna öppna egen försäljning till konsument och därmed ikläda sig rollen som återförsäljare. Detta återspeglar sig också i företagets funktioner. En leverantör kan mycket väl uppfylla samma intermediära funktioner som ett

<sup>17</sup>

Ax och Ask, 1995

handelshus tack vare att de har integrerat vertikalt. Detta innebär att gränsdragningen mellan olika aktörer ofta är svår att göra och inte självklar.

Ur ett värdekedjeperspektiv levererar inte enbart leverantörerna en produkt, utan faktorer så som faktureringsystem och logistik är också viktiga för företagets konkurrensförmåga. Kontakten mellan olika steg i värdesystemet får stor betydelse för kostnadsnivåer. Eftersträvansvärt är ett samarbete mellan aktörer i olika steg i värdeleveranssystemet i syfte att underlätta optimering av dessa länkar.<sup>18</sup> Porter illustrerar hur optimering mellan olika värdekedjor kan leda till konkurrensfördelar genom att exemplifiera med ett företag inom godisbranschen. Godisfabrikanten kan slopa onödiga steg i förädlingsprocessen genom att övertala sin leverantör att upphöra leveransen av choklad i chokladkakeformat utan istället leverera den i flytande form. Samma effekt kan uppnås genom övergången till Just-In-Time logistik (JIT). De fördelar som kan uppnås genom att fokusera på länkarna mellan olika värdekedjor berör inte enbart tillverkningsprocesser och logistik utan en mängd områden har potential till optimering. De enskilda företaget, dess leverantörer och distributörer kan alla dra fördel av att uppmärksamma och utnyttja dessa länkar.<sup>19</sup>

## 2.2 Vad är en intermediär?

Spulber definierar en intermediär som:

*..en aktör som koordinerar utbytet av varor och tjänster, antingen genom att köpa varor eller tjänster från en säljare och förmedla detta till en annan köpare eller genom att hjälpa köpare och säljare att mötas och utföra transaktioner.*<sup>20</sup>

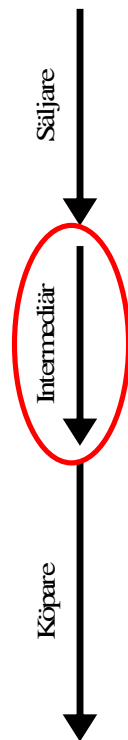
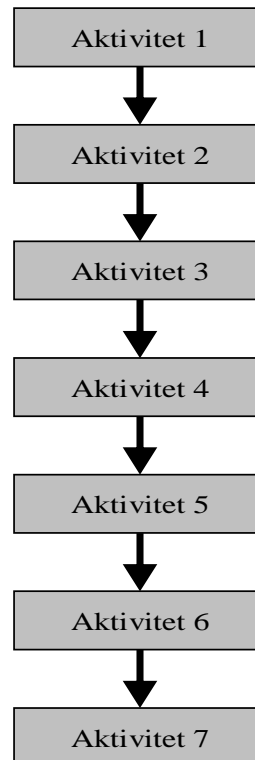
Ur ett värdesystemperspektiv så kan man säga att mellanhanden utför vissa värdeskapande aktiviteter mellan en köpare och en säljare av en produkt. I en enkel ekonomisk modell som illustreras i figur 2.3 nedan skulle intermediären kunna vara en återförsäljare som förmedlar produkter från en producent till en konsument. Intermediären utgörs i detta fall av återförsäljaren.

---

<sup>18</sup> Ax och Ask, 1995

<sup>19</sup> Porter, 1998

<sup>20</sup> Spulber, 1999 – översättning från engelska

Enskilda värdekedjorBranschens värdeleveranssystem

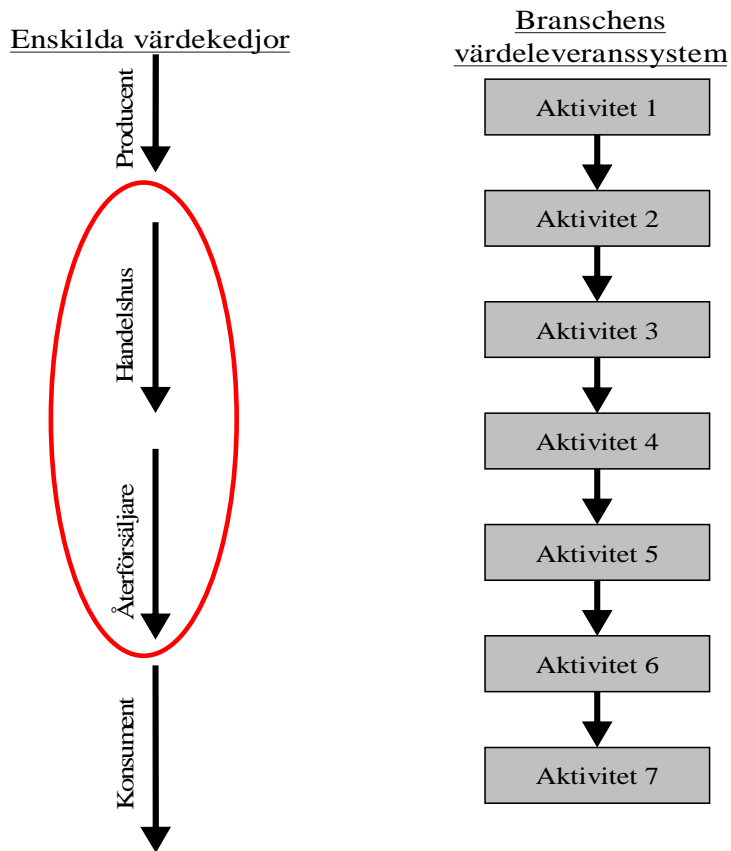
Figur 2.3 Vad är en intermediär?

Källa: Egen

I de flesta fall finns det dock flera mellanhänder, eller intermediärer, i en värdekedja. I figur 2.4 så har vi en producent av skor i land X. Skorna säljs via ett handelshus i land Y som i sin tur säljer vidare skorna till en återförsäljare i samma land. Konsumenterna handlar sedan i sin tur av återförsäljaren i dennes butik. I detta exempel så utgör både handelshuset och återförsäljaren intermediärer i processen, men det skulle lika gärna kunna ha varit handelsagenter, grossister, transportföretag eller dylikt i denna kedja. Det är viktigt att notera att den intermediära aktiviteten kan innehålla både *agentur*, det vill säga att sälja en produkt på uppdrag av någon annan, eller *försäljning*, det vill säga när intermediären övertar äganderätten till varan.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Ellis, 2003



Figur 2.4 Värdeleveranssystem med flera intermediärer

Källa: Egen

Eftersom vårt fokus ligger på de aktiviteter som utförs innan produkten når återförsäljarledet så behöver vi en snävare definition av vilka vi ser som intermediärer. Med intermediär avser vi därför enbart *mellanhänder som koordinerar utbytet av varor och tjänster, antingen genom att köpa varor eller tjänster från en säljare och förmedla dessa till en annan köpare eller genom att hjälpa köpare och säljare att mötas och utföra transaktioner och som inte säljer direkt till konsument.*

### 2.3 Varför finns intermediärer?

Mellanhänder har under lång tid utgjort en självklar och djupt integrerad del av världshandeln. En skenbart logisk följd av att mellanhänder försvinner ur värdeleveranssystemet är att deras vinstmarginal elimineras vilket leder till en högre vinst för säljare och köpare. Trots detta har intermediärer fortfarande en stark position i många branscher. Enligt det vanligaste synsättet beror detta förhållande på att det inom de flesta marknader föreligger olika former av transaktionskostnader i relationen mellan säljare och köpare.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>

Spulber, 1999



Transaktionskostnaderna är de kostnader som finns för att genomföra transaktioner på en marknad. Dessa kostnader korrelerar med geografiska, kulturella och tidsmässiga avstånd mellan köpare och säljare. Intermediärer utnyttjar dessa kostnader genom att utveckla och förmedla handelsflöden som producenten inte är villig eller kapabel till att själv genomföra. En viktig poäng i detta perspektiv är att eftersom intermediärers främsta uppgift är att hantera transaktionskostnader, så kommer behovet av dessa att minska i fall transaktionskostnaderna minskar på annat sätt, t ex genom tekniska framsteg.

Enligt Dyer finns det fyra huvudsakliga typer av transaktionskostnader:<sup>23</sup>

- *Sökkostnad*, förknippade med att identifiera och utvärdera potentiella handelspartners
- *Kontraktkostnader*, förknippade med att förhandla och skriva avtal
- *Övervakningskostnader*, förknippade med att försäkra sig om att parterna uppfyller sina åtaganden.
- *Sanktionskostnader*, förknippade med att förhandla med och utöva sanktioner mot parter som inte uppfyller sina åtaganden.

Under förutsättning att alla andra förhållanden är lika, så innebär förekomsten av transaktionskostnader att det kan löna sig för producenten att låta en mellanhand genomföra export- och importrelaterade uppgifter, så att denne kan utnyttja skalfördelar i distributionen som inte står öppna för producenten. Således är intermediärens tillskott korrelerat till storleken på transaktionskostnaderna i ett visst utbyte.

## 2.4 Intermediärers funktioner

Intermediärer existerar således för att minska transaktionskostnaderna i en branschs värdesystem. Frågan blir då på vilket sätt som detta sker. Flera författare har skrivit om mellanhänders funktioner utifrån delvis olika perspektiv.<sup>24</sup> En av de mest refererade författarna är Spulber, som har ett uttalat transaktionskostnadsperspektiv. Spulber utgår från de grundläggande mekanismer som förklarar *varför* intermediärer existerar. Centralt i Spulbers argumentation är att mellanhänder existerar för att de kan nyttja stordriftsfördelar och i hanteringen av vissa transaktioner, att de kan minska och hantera risk genom bland annat diversifiering samt att de kan bidra till en högre förtroendenivå genom sitt rykte.<sup>25</sup>

Spulber utgår från att det föreligger en osäkerhet i relationen mellan köpare och säljare. Riskerna kan handla om allt från att tillgången på produkterna är okänd till att kvalitén varierar. Mellanhänder kan genom att hantera stora volymer reducera olika *former av risker*. En annan roll som Spulber ser för mellanhänder är att *koordinera köpare och säljare*. Olika former av aktiviteter genomförs så som att genomföra transaktioner, tillhandahålla betalningssystem, kontroller av lager och sköta bokföring. Vid sidan av att förena köpare och säljare kan mellanhändernas funktion även inkludera prissättning och

---

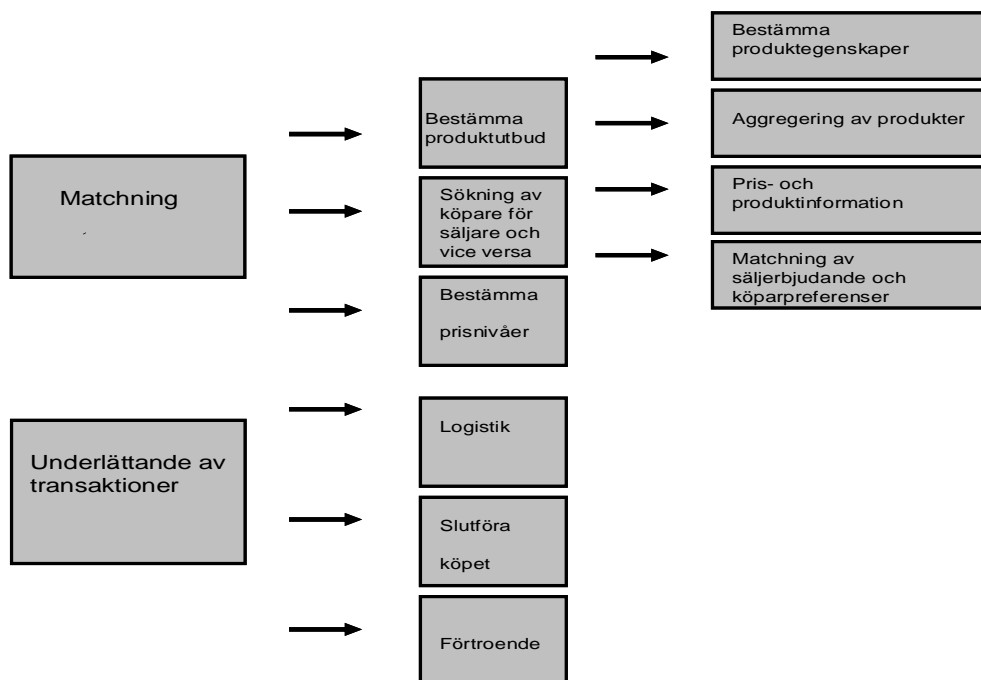
<sup>23</sup> Dyer, 1997

<sup>24</sup> Spulber, 1999, Sarkar et al. 1995, Bakos, 1998

<sup>25</sup> Spulber, 1999

information om vad som bör produceras. Kontrakt mellan olika parter så som köpare och säljare kan vara dyra då det kostar att *formulera och kontrollera efterlevnaden av kontrakt*. Köpare och säljare kan ha svårt att ingå verkligt bindande kontrakt med varandra. Svårigheter med att garantera kontraktens efterlevnad leder till att aktörer får incitament att agera opportunistiskt. När det inte existerar några mekanismer för att bestraffa opportunistiskt beteende kan det leda till att somliga aktörer drar nytta av situationen. Förknippat med detta är rollen som mellanhanden kan spela i att försäkra sig om att *säljaren uppfyller kvalitetskriterier* som åligger denne. Övervakningen kan innefatta områden så som att kontrollera att produkter håller överenskommen kvalitet, tidsmässiga leveranser och att reklamationsprocessen fungerar väl.<sup>26</sup>

Andra forskare intar ett koncentrerar sig på *vilket sätt som* mellanhänder fyller en funktion på en marknad och i vilka typer av tjänster detta tar sig uttryck. Sarkar et al et al betonar exempelvis sökningsfunktioner, matchningen, logistik och informationshanteringen hos intermediärer<sup>27</sup>. Bakos resonerar på ett liknande sätt och delar upp funktionerna i två huvudområden; 1) att matcha köpare och säljare och 2) att underlätta transaktioner. (Se figur 2.5)



Figur 2.5 Intermediärers funktioner

Källa: Bakos, 1997

<sup>26</sup> Spulber, 1999 – översättning från engelska

<sup>27</sup> Bakos, 1998, Sarkar et al, 1995

### 1) Matcha köpare och säljare

Matchningen sker genom tre delfunktioner; a) bestämma produktutbud, b) att söka köpare för säljare och vice versa och c) bestämma prisnivåer

- a) Intermediärer har en roll att fylla i att bestämma vilka produkter som skall säljas och vilka *egenskaper* dessa ska ha. Genom att förmedla information om vad kunderna efterfrågar, kan de styra producenter till att tillverka rätt produkter. De kan också stå för produktutveckling, forskning, och till och med vissa delar av produktionen. Intermediärer kan också *aggregera* olika produkter, till exempel en kaffekokare med en försäkring, och på sätt skapa nya produktbjudanden.<sup>28</sup>
- b) Mellanhänder hjälper också säljare att hitta köpare genom att *förmedla information om produkten och priset* och genom att *matcha säljerbjudande med köarpreferenser*. På liknande sätt så kan en intermediär finna en lämplig producent för en produkt som kunden behöver. Vid import är det till exempel vanligt att man anlitar en agent som talar språket och "kan" marknaden.<sup>29</sup> Detta sker på grund av att sökkostnaderna är så höga att det inte lönar sig för en återförsäljare eller producent att göra detta själva<sup>30</sup>
- c) En tredje delfunktion är bestämma vilket som är det rätta *marknadspriset* för en produkt. Detta kan exempelvis ske genom auktionsförfarande vid aktiehandel, förhandling vid en bilaffär hos en återförsäljare av begagnade bilar eller helt enkelt genom att ge ett fast priserbjudande som köparen antingen kan godta eller förkasta. Om det visar sig att kunderna inte är beredda att betala priset så kan mellanhanden förmedla denna information till säljaren så att denne eventuellt kan korrigera priset.<sup>31</sup>

### 2) Underlätta transaktioner

Underlättandet av transaktioner sker genom a) logistik, b) betalning och c) förtroende

- a) Logistik innebär att se till att en vara, tjänst eller information transporteras från säljaren till köparen. Väldigt förenklat innebär detta två huvudaspekter; att transportera och att lagervålla produkterna.<sup>32</sup>
- b) En mellanhand kan också ansvara för att betalning sker, till exempel är kreditkort som American Express exempel på en intermediär med denna funktion.<sup>33</sup>

---

<sup>28</sup> Bakos, 1998

<sup>29</sup> Ibid

<sup>30</sup> jmf transaktionskostnader på föregående sida

<sup>31</sup> Bakos, 1998

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Bakos, 1998

- c) För att transaktioner överhuvudtaget skall äga rum krävs det en viss nivå av förtroende. Förtroendet skyddar köpare, säljare och intermediärer från opportunistiskt beteende från andra aktörer på marknaden. Denna roll kan innehas av banker som ger ut kreditbrev eller genom en bedömning av kreditvärdighet.<sup>34</sup>

## 2.5 Disintermediation

Vad händer då om förutsättningarna för intermediärer i en bransch värdeleveranssystem förändras? Både forskare med transaktionskostnader som utgångspunkt och deras kritiker talar om *disintermediation* som fenomen och som en trend i samhället. Disintermediation innebär att de funktioner som intermediärer tidigare har uppfyllt överförs på köparna eller säljarna. Ordet är frekvent använt i samband med diskussioner de nya förutsättningar som uppstår i och med olika tekniska innovationer. Termen disintermediation i sig började användas i finansbranschen för att beskriva den process om inträffade när de tjänster som traditionellt utförts av bankpersonal ersattes av bankomater och kunderna själva.<sup>35</sup>

Disintermediationen som begrepp spreds till fler branscher allt eftersom köpare uppmanades/förväntades att utföra större del av arbetet. Framsteg i informationsteknologi är allmänt erkänt som ett fenomen som har orsakat och fortfarande orsakar fundamentala förändringar i marknadsstrukturer. Användandet av interna informationssystem och Internet och resulterat i nya vägar att göra affärer, till exempel e-handel och elektroniska marknadsplatser.<sup>36</sup> Eftersom intermediärer, åtminstone vid en första anblick, fördyrar kostnaden för produkter, så finns det starka incitament för både producent och köparledet att eliminera mellanhanden.<sup>37</sup>

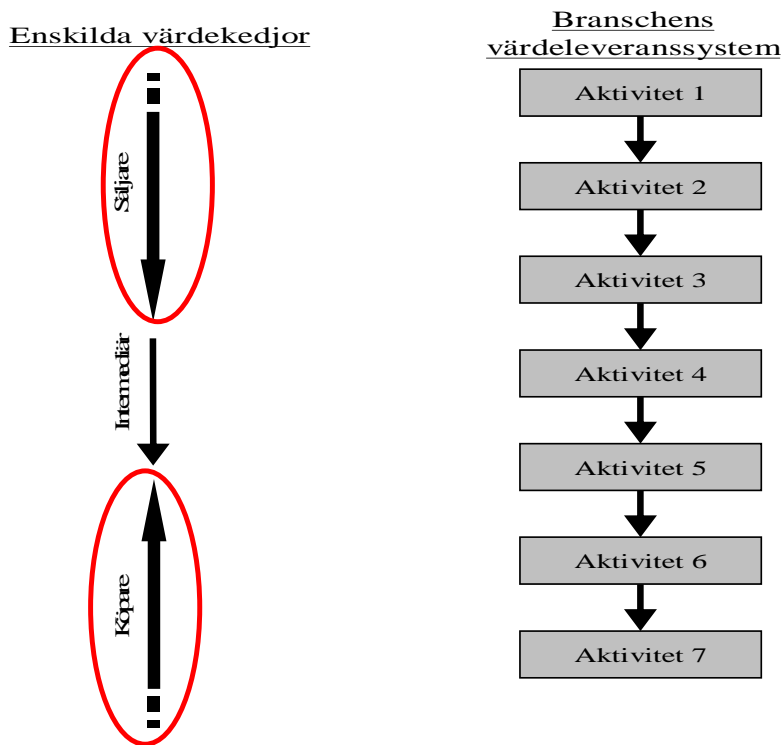
---

<sup>34</sup> Bakos, 1998

<sup>35</sup> Sen & King, 2003

<sup>36</sup> Rockart och Scott-Morton, 1991

<sup>37</sup> Sen & King, 2003



Figur 2.6 Disintermediation

Källa: Egen

Enligt disintermediationshypotesen kommer transaktionskostnaderna att vara lägre på elektroniska marknader än på traditionella marknader eftersom att konsumenter där kan handla direkt av producenter via Internet utan att utnyttja återförsäljare. Som ett resultat av detta riskerar traditionella intermediärer att konkurreras ut från dessa marknader och ersättas antingen av specialiserade mellanhänder eller av en situation där köpare och säljare står i direkt kontakt med varandra.<sup>38</sup>

Tidig forskning inom disintermediation pekade på att denna förflyttning mot en mer direkt interaktion mellan producenter och konsumenter skulle leda till att traditionella mellanhänder gradvis skulle försvinna. Detta har dock hittills visat sig vara en överdrift, och disintermediationshypotesen har fått betydande kritik för att sakna empirisk förankring.<sup>39</sup> Det har ofta visat sig att starka, traditionella intermediärer kommer att kunna imitera cybermediärernas teknologi och därmed återkomma från disintermediation, i en så kallad reintermediation. Genom att utnyttja de tillgångar man har i kundkontakter och tillit och kunna rekonfigurera dem till e-baserad handel så kan traditionella intermediärer lyckas väl i att återta förlorade marknadspositioner.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Lee, 1997

<sup>39</sup> Se till exempel Burton & Mooney, 1998 eller Adelaar, 2000

<sup>40</sup> Chircu och Kaufman, 1999

Internet medför också en möjlighet för en ny typ av intermediär som är helt eller delvis lokaliserad till Internet. E-handeln och e-marknader medför delvis nya förutsättningar som måste uppfyllas av antingen traditionella intermediärer eller av en ny typ av intermediär, sk cybermediärer. Cybermediärer fyller samma funktioner som traditionella intermediärer fast med nya, oftast webbaserade, hjälpmedel. Genom att specialisera sig på användandet av IT så kan de genomföra vissa intermediära funktioner, snabbare, billigare och mer effektivt än traditionella intermediärer. Framförallt fyller cybermediärer en viktig sökfunktion, men är av naturliga skäl mindre lämpliga för fysisk distribution, med undantag för distribution av information och programvara.<sup>41</sup>

Internetanvändandet anses allmänt vara den viktigaste drivande faktorn för disintermediation. Enligt Sen & King så bidrar Internet genom att

- erbjuda ökade möjligheter för producenter att delta i aktiviteter på marknader där distributionskostnader och försäljningskostnader sjunker, exempel på branscher där detta är aktuellt är publicister, informationservice och digitala produkter.
- överföra mer av säljfunktion till köparna, genom till exempel online order och fill out formulär.
- öka möjligheterna att ta del av köparpreferenser och säljerbjudanden.
- möjliggöra ökad kännedom för producenten om kunden genom Market Intelligence, till exempel genom följa folks inköpsmönster.<sup>42</sup>

Eftersom intermediärens tillskott är korrelerat till förväntade transaktionskostnader i ett visst utbyte blir följden att *mellanhänder ofta en viktig utgör aktör* när en eller flera av följande förutsättningar uppfylls:

- På nya produktmarknader
- Vid utbyte mellan parter som separeras av stora geografiska, kulturella eller språkliga avstånd.
- När säljaren har liten internationell erfarenhet (eller köparen, i de fall denne initierar utbytet).

Det omvända förhållandet, det vill säga disintermediation, gäller också. *Mellanhänder tenderar att minska i betydelse:*

- när produktmarknader mognar,
- när avstånd minskar
- när producenten eller köparen får mer internationell erfarenhet.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> Chircu och Kaufman, 1999

<sup>42</sup> Sen & King, 2003

<sup>43</sup> Ellis, 2003

## 3 Metod

---

*I detta kapitel kommer vi att beskriva den metod vi har använt för uppsatsen. Det skall ge läsaren en uppfattning om det tillvägagångssätt som ligger bakom de uppnådda resultaten.*

---

### 3.1 Undersökningens ansats

Genom att välja angreppssätt visar vi hur vi ser på problemet och hur vi ska undersöka det.<sup>44</sup> Vi utgår från undersökningsobjektet som är hemelektronikbranschen, och gör en kvalitativ analys av hur mellanhänders funktioner i värdesystemet har förändrats över tid. Denna del av undersökningen, vilken vi herefter benämner *förstudie*, kan sägas ha ett explorativt syfte, det vill säga skapa ett ramverk för hur branschen ser ut och hur den teoretiska modellen kan appliceras. Genom intervjuer med ett mindre antal aktörer har kunnat beskriva hur de generella funktionerna i vår analysmodell fungerar inom den aktuella branschen samt skapat förutsättningar för att formulera ett antal propositioner om vilka trender som råder i branschen. Dessa propositioner har sedan testats på ett större antal aktörer i en *kvantitativ studie* för att se huruvida dessa trender kan sägas vara allmängiltiga, resultaten analyseras sedan både kvantitativt och kvalitativt. I denna studie kan ansatsen sägas vara deskriptiv. Genom att analysera resultaten från undersökningen har vi sedan försökt fastställa varför dessa förändringar har ägt rum.

Anledningen till att vi har valt ha både en kvalitativ och kvantitativ ansats har varit att vi inte har kunnat genomföra djupintervjuer med fler än ett fåtal aktörer. Detta har berott framförallt på tidsbrist från respondenternas sida kombinerat med ett stort geografiskt avstånd. Hade vi kunnat genomföra fler djupintervjuer så hade vi kunnat välja en helt igenom kvalitativ ansats.

Däremot var många respondenter varit beredda att ställa upp på kortare telefonintervjuer. För att kunna få relevant information så har vi därför formulerat våra propositioner som gett oss mycket information trots relativt korta intervjuer

### 3.2 Tillvägagångssätt

Denna studie kommer att fokusera på mellanhänder i form av handelshus, importörer och sälj företag. Detta innebär att återförsäljare inte kommer att betraktas som en intermediär. Denna definition av mellanhänder eller intermediär som exkluderar återförsäljare hör till undantaget i andra studier. Studiens snäva definition av begreppet har två orsaker. Den första orsaken är tidsaspekten. På grund av begränsad tid måste gränsdragningar dras för att istället förmås skapa djup i det faktiska analysområdet. Den andra orsaken är att denna del av värdekedjan ur vår synvinkel helt enkelt är intressantast att analysera eftersom så liten del av den befintliga forskningen har detta angreppssätt.

---

<sup>44</sup> Lekvall och Wahlbin, 2001

Utgångspunkten i denna studie är hemelektronikbranschens värdeleveranssystem. Genom att kartlägga det aktuella värdeleveranssystemet uppenbarar det sig vilka aktörer som agerar på marknaden, strukturer dem emellan samt vilka aktiviteter som utförs för att fylla de aktuella funktionerna. Det kartlagda värdeleveranssystemet har fått ligga till grund för ett antal propositioner om hur funktionerna i branschen har förändrats. Dessa propositioner testas sedan genom att intervjua andra viktiga aktörer i branschen

Mycket energi har vigts åt att skapa en förståelse för vilka funktioner som mellanhänder erbjuder på en marknad. Genom att bestämma vilka dessa generella funktioner är, har en grund skapats för att analysera vårt specifika fall. Dessa generellt applicerbara funktioner, vilka har redogjorts för i teorikapitlet, satte i hög grad ramarna för de intervjuer som senare ägde rum.

Det största problemet i vår studie har varit att skapa verktyg för att mäta hur mellanhändernas funktioner har förändrats. Den teoretiska modellen gav inga svar på hur man genomför mätningar av detta slag. Därför har vi delat upp studien i två delar.

### **3.2.1 Förstudie**

Den första delen av studien kan ses som en förstudie för att ta reda på hur den teoretiska modellen kan appliceras på hemelektronikbranschen. I denna del har vi genomfört intervjuer med representanter för tre mellanhänder i branschen för att kartlägga branschens värdesystem och med hjälp av insatta bedömare skapa en förståelse för hur våra teoretiska verktyg kan appliceras på hemelektronikbranschen. Dessa intervjuer har varit semistrukturerade och relativt förutsättningslösa. Vi utgick här ifrån värdesystemet utseende och förde diskussioner kring de teoretiska begreppen tillsammans med respondenterna. Genom detta tillvägagångssätt hoppades vi kunna avgöra vilka av funktionerna som var applicerbara och vilken form de tog i det aktuella värdesystemet.

Genom att analysera resultatet från dessa intervjuer skapade vi propositioner som berör hur och varför mellanhändernas funktioner har förändrats.

### **3.2.2 Kvantitativ studie**

Efter att propositionerna färdigställts inleddes en andra intervjuomgång. Intervjuerna ägde återigen rum med representanter för mellanhänder i branschen, denna gång åtta till antalet. Dessa fick svara på ett strukturerat frågeformulär där de dels fick ta ställning till ett antal påståenden om hur mellanhändernas funktion påverkats i deras bransch, och dels fick frågor om varför de trodde att detta inträffat samt hur detta hade påverkat dem själva. Efter intervjufasens fullbordande sammanställdes intervjumaterialet. Materialet redovisas frågvis och analyseras i ett separat stycke under respektive område.

I den avslutande delen av uppsatsen har slutsatser dragits med ledning av uppsatsens frågeställning. Detta innebär att vi redogör för de funktioner som mellanhänderna fyller och hur dessa har förändrats. Därtill framställs branschens värdesystem, genom vilket vi sätter mellanhänderna och dess funktioner i sitt sammanhang.



### 3.3 Datainsamling

För att svara på vår frågeställning har vi använt oss av både primärdata och sekundärdata.

- Sekundärdata är redan insamlat i något sammanhang, till exempel statistik eller tidigare undersökningar.
- Primärdata är data som man själv samlar in och sammanställer.<sup>45</sup>

#### 3.3.1 Primärdata

Vår primärdata består, som tidigare konstaterats, av intervjuer med representanter från olika mellanhänder i den aktuella branschen.

##### *Urval*

För att få en så representativ bild som möjligt har vi använt oss av ett strategiskt urval. Alternativet hade varit att använda oss av ett slumpmässigt urval, dock är detta inte aktuellt på grund av det begränsade antalet respondenter och vi genom att välja de största aktörerna anser oss ge den bästa generella bilden av branschen.

I vår studie så kan gränsen uppfattas som hårfin mellan producent och mellanhänder. Flera företag, till exempel Electrolux, äger fabriker som tillverkar deras produkter. Vi har dock ändå valt att klassificera dessa som mellanhänder eftersom de fyller intermediära funktioner och konkurrerar inom samma steg av värdeleveranssystemet.

Vi har valt de omsättningsmässigt största aktörerna som vi har identifierat som delar av branschens värdesystem, under förutsättning att de har varit lokaliserade till Sverige. Det finns ingen statistik om fördelning av marknadsandelar mellan olika aktörer, den enda information vi har kunnat få är vilka de största aktörerna är i det aktuella branschsegmentet. Utifrån denna information har vi gjort urvalet. Intervjuer har genomförts med: Adexi, AFK, AM Hushåll, Bosch/Siemens, OBH Nordica, Phillips, Samsung och Tefal. Tre av dessa åtta aktörer har vi intervjuat två gånger, det vill säga i både den kvalitativa och den kvantitativa studien. Eftersom flera av respondenterna har begärt att få vara anonyma, så kommer vi inte att redovisa vilken aktör som sagt vad utan istället benämna dem aktör A, aktör B, etc.

Intervjuerna har ägt rum med personer som bedömts ha god insikt i om företagets värdeskapande aktiviteter. Prioriteten har här legat på att intervjua de som har bäst insikt i de trender som råder på marknaden. Rent praktiskt har detta inneburit att vi intervjuat VD, säljansvarig eller marknadsansvarig i respektive bolag. Dock har vi låtit varje respondent själv avgöra om denne är mest lämpad att svara eller om det finns någon annan som bättre kan besvara våra frågor.

Urvalet av aktörer som intervjuats två gånger baserades i första hand på om de fanns i vårt geografiska närområde eftersom vi i första hand ville genomföra personliga

---

<sup>45</sup> Lekvall och Wahlbin, 2001

intervjuer. Dock fanns enbart en aktör i Göteborgstrakten, varför vi gjorde två kompletterande intervjuer med två av de större aktörerna.

### 3.3.2 Sekundärdata

Information till den teoretiska delen av uppsatsen, som innefattar förklaring till vilka funktioner en mellanhand kan inneha, har vi fått genom sekundärdata i form av böcker och forskningsartiklar i olika vetenskapliga tidskrifter.

För att hitta tidigare forskning på området har vi använt oss av informationssökning via söksystemet GUNDA på Handelshögskolan. Framst har vi sökt i databasen *Business Source Premier*, samt via sökmotorn *Google Scholar* på sökorden *disintermediation*, *intermediation*, *intermediaries*, *cybermediation*, *cybermediaries*, *reintermediation*, *middlemen*, *value chain reconfiguration* samt sökordens svenska motsvarigheter.

Genom de artiklar som vi har hittat genom detta tillvägagångssätt har vi kunnat identifiera vilka källor som dessa använder sig av och själva sökt upp detta. Sammantaget har en stor del av tiden använts till att genomföra en grundlig genomgång av forskningsområdet.

#### *Val av modell*

Vår metod för att mäta hur mellanhändernas funktioner har förändrats tar sin utgångspunkt i Bakos definition av funktioner som har redovisats i teorikapitlet. Vi hade även kunnat välja Spulbers eller Sarkars definition, men Bakos modell är ur vår synvinkel mest lämplig att använda. Alla tre talar om samma saker men med olika uppdelningar och terminologi, dock erbjuder Bakos en modell som är nedbrytbar på flera olika nivåer och därför mer användbar i vår analys.

Samma sak gäller för vårt val av att använda oss av ett värdekedjeperspektiv. Vi hade kunnat använda oss av andra sätt att beskriva ett företags verksamhet, till exempel ur ett nätverksperspektiv.<sup>46</sup> Dock så upplever vi inte att valet av perspektiv i detta fall är centralt, eftersom värdekedjan för oss främst utgör ett sätt åskådliggöra den aktuella branschens utseende.

## 3.4 Operationalisering av våra kriterier

### 3.4.1 Förstudie

Intervjuerna har inte exakt följt de funktioner som finns i vår analysmodell. Anledningen till att så icke är fallet är att vi gjort bedömningen att sådana frågor hade framstått som allt för abstrakta. Istället har intervjuerna skett med stöd av mer verksamhetsnära frågeställningar. Diskussioner har dock förts med respondenterna för att ge dem en grundläggande förståelse av vad vi sökte efter samt ge oss en bild av hur funktionerna kunde appliceras på den aktuella branschen. Vi har betraktat denna intervjuform som lämplig då vi inte på förhand har tillräcklig insikt om mellanhänderna och hur de verkar. Inom ramarna för enskilda områden har vi dock ställt följdfrågor som kopplar an till funktionerna. (Se appendix för frågeformulär)

<sup>46</sup> Se till exempel Ossiansson, 1997

För att kunna besvara vår frågeställning om hur mellanhändernas funktioner har förändrats var vi tvungna att bestämma oss för vilka frågor vi skulle ställa och hur vi skulle tolka de svar vi fick. Detta medförde dock vissa svårigheter eftersom funktionerna är teoretiska begrepp som inte enkelt kan förstås och beskrivas. Förstudien syftade därför till att skapa en förståelse för hur vilka aktiviteter som utförs inom ramen för de olika funktionerna och vilka trender som verkar finnas. Dock gick vi inte in i de första intervjuerna utan förförståelse utan hade en uppfattning om vad det var vi letade efter i intervjuerna, baserat på Bakos modell för mellanhänders funktioner. (Se figur 2.5)

### 1) Matcha köpare och säljare

*Matchningen sker genom tre delfunktioner; bestämma produktutbud, sökning av köpare för säljare och vice versa samt bestämma prisnivåer*

För att kunna ställa frågor kring hur funktionen *bestämma produktutbud* ser ut och har förändrats ställde vi frågor kring vilken eller vilka aktörer som sköter produktutvecklingen. Vi var här även intresserade av vilka övriga aktörer som är inblandade i processen, till exempel om återförsäljarna har stort inflytande på produkternas egenskaper. Intressant är också vilken eller vilka aktörer som genomför själva produktionen, eftersom detta bör ha en viss inverkan på produktens egenskaper även om det sker efter en annans aktörs kravspecifikation.

En annan aspekt av frågan är om mellanhänderna aggregerar produkterna, det vill säga själva kombinerar ihop olika varor och tjänster till nya produkter, till exempel en bormaskin och en tillhörande försäkring av bormaskinen.

Funktionen *sökning av köpare för säljare och vice versa* berör informationsförmedling av olika slag. Här försökte vi få klarhet i hur enkelt det är för att få information om vilka produkter som externa producenter erbjuder samt i vilken utsträckning kunder vänder sig direkt till externa producenter för att få samma vara eller ett substitut. Omvänt så ställde vi också frågor kring hur enkelt det är för externa producenter att få information om hur återförsäljarnas efterfrågan ser ut samt i vilken utsträckning externa producenter vänder sig direkt till återförsäljare för att sälja samma produkt eller substitut.

När det gäller funktionen *bestämmande av prisnivåer* så är den främst tillämpbar vid väldigt specifika situationer, som auktionsförfarande och vid aktiehandel. Vi valde dock ändå att ställa frågor kring denna aspekt.

### 2) Underlätta transaktioner

Underlättandet av transaktioner sker genom; logistik, betalning och tillit.

*Logistiken* innefattar dels transporter av produkterna och dels lagerhållning i syfte att förse kunderna med ett jämnt flöde av varor. För att ta reda på hur denna funktion

förändrats ställde vi frågor kring vilken/vilka aktör det är som ansvarar för transporterna och lagerhållning av produkterna

Funktionen *betalning* innebär att man ansvarar för att pengar överförs från köpare till säljare. Denna funktion är främst applicerbar för agenter som enbart matchar köpare och säljare via agentur eller intermediärer som specialiserat sig på att genomföra monetära transaktioner, till exempel VISA.

För att transaktioner överhuvudtaget skall äga rum krävs det en viss nivå av *förtroende*. Förtroendet skyddar köpare, säljare och intermediärer från opportunistiskt beteende från andra aktörer på marknaden. Denna roll kan innehållas av banker som ger ut kreditbrev eller av bedömning av kreditvärdighet.<sup>47</sup>

### 3.4.3 Kvantitativ studie

Med utgångspunkt i de resultat vi fick i vår förstudie så formulerade vi ett antal propositioner som testades på åtta olika respondenter. Vår andra intervjuomgång bestod av fasta svarsalternativ för att kunna uppnå kvantifierbarhet i svaren.

Hur vi kom fram till dessa propositioner redovisas i kapitel 4; Förstudie.

Se appendix för våra propositioner

### 3.4.4 Kriterier för att avgöra stöd för en viss proposition

För att avgöra om vi har fått stöd för en viss proposition har vi valt följande kriterier:

1. Alla instämmer i proposition: **Starkt stöd** för propositionen
2. Majoritet för ett visst proposition: **Visst stöd** för propositionen om inte en kvalitativ analys av svaret kan förklara de avvikande svaren.
3. Mindre än hälften instämmer i proposition: **Inget stöd** för en allmän trend om inte en kvalitativ analys av svaret kan förklara de avvikande svaren.

## 3.5 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten i en studie kan betraktas ur två perspektiv; reliabilitet och validitet.

### 3.5.1 Reliabilitet

Med reliabilitet avses huruvida samma resultat hade nåtts om undersökningen upprepats av en annan forskare, vid jämförbara förutsättningar.<sup>48</sup> Att erhålla en hög reliabilitet kan uppnås genom att i en undersökning tillämpa standardiserade tillvägagångssätt. Då våra intervjuer i förstudien har en låg grad av standardisering har subjektiva tolkningar av respondenternas svar kommit att spela en stor roll. Detta kommer i sin tur att leda till att skillnader skulle uppkomma om studien genomfördes av en annan forskare. En

---

<sup>47</sup> Bakos, 1998

<sup>48</sup> Wiedersheim-Paul och Eriksson, 1989

undersökning med låg standardiseringsgrad leder följaktligen generellt till en lägre reliabilitet än studie med hög grad av standardisering.<sup>49</sup>

Ur ett "idealsperspektiv" så har vår studie därmed inte en hundra procentig reliabilitet. Dock bedömer vi att det inte hade gått att genomföra studien på något annat sätt då vi annars inte hade kunnat operationalisera våra kriterier. Enligt vår bedömning var en låg grad av standardisering av intervjuerna nödvändig eftersom de funktioner vi önskar mäta är abstrakta begrepp som blir svåra för respondenterna att ta till sig utan att på förhand sätta sig in i teorin. Användande av fria frågeområden och diskussioner kring begrepp menar vi till och med har ökat reliabiliteten. På detta sätt har vi reducerat sannolikheten för feltolkningar genom att respondenterna kunna ge korrekta svar även om frågorna varit olämpligt vinklade. I de två intervjuer vi genomfört per telefon i förstudien så har vi i förväg skickat ut våra frågeområden för att respondenterna skulle kunna förbereda sig och i så hög grad som möjligt sätta sig in i frågeställningarna.

Den andra delen av vår studie där vi testat propositionerna har däremot en hög reliabilitet. Det är sannolikt att en annan forskare skulle få samma resultat om samma frågor ställdes till samma respondenter. Samtidigt är det givetvis inte otänkbart att man i en annan undersökning hade kommit fram till andra trender i förstudien vilket skulle ha lett till att man ställt andra propositioner. Genom att ha frågat flera personer som också i hög utsträckning har gett stöd åt varandras utsagor så bör vi dock ha minimerat denna risk.

Som vi tidigare har nämnt så har tre av aktörerna intervjuats både under den kvalitativa och den kvantitativa studien. Detta skulle man kunna hävda utgör en svaghet för studien. Vi redovisar dock vilka aktörer som har deltagit i både intervjuomgångarna och tar också hänsyn till detta i vår analys.

### 3.5.2 Validitet

En undersökning med en hög validitet mäter vad som är avsett att mäta. Den insamlade informationen måste därför vara relevant för tillämpning på det aktuella problemet. Svårigheten med validitet är att det i praktiken är omöjligt att med säkerhet avgöra om en mätmetod är valid eller inte.<sup>50</sup>

När det gäller val av analysmodell så finns det ett antal modeller vi hade kunna välja för att analysera mellanhändernas funktioner. Dock pekar vår genomgång av tidigare forskning pekat mot en grundläggande samsyn bland författarna, alla talar om samma saker med delvis olika terminologi. Bakos modell är dock enligt vår uppfattning den mest spridda och refererade. Valet av analysmodell är dock enligt vår uppfattning inte avgörande för om hela undersökningen är valid eller inte eftersom vi har som syfte att göra en bred beskrivning av mellanhändernas förändrade funktion. Hade vi försökt utröna ett exakt samband mellan två variabler så hade valet av modell enligt vår uppfattning varit mer centralt.

---

<sup>49</sup> Lekvall och Wahlbin, 2001

<sup>50</sup> Ibid

Man kan invända att våra mätverktyg, det vill säga propositionerna, är baserade på vår egen tolkning och förförståelse av branschen. Dock är operationaliseringar av teoretiska begrepp alltid grundade på någon form av subjektivitet.<sup>51</sup> Utan att göra dessa tolkningar hade vi inte kunnat genomföra studien överhuvudtaget. Om existerande modeller på området hade innehållit verktyget till mätning och förutsägning av hur funktionerna hade förändrats så hade detta kunnat utgöra måttstockar för hur valid undersökningen är. Existerande forskning och teorier ger dock inga sådana ledtrådar till hur man skall mäta funktionerna. Därför blev vi själva tvungna att skapa sådana verktyg via vår förstudie.

Operationaliseringen av de funktioner vi önskar mäta är central för undersökningens validitet. Ett sätt att säkerställa validiteten är genom deltagarkontroll, vilket innebär att respondenten får avgöra om studien är trovärdig eller inte.<sup>52</sup> Lekvall och Wahlbin talar om direkt upplevd validitet, vilket innebär en fråga kan sägas vara valid om den upplevs så av flera insiktsfulla personer.<sup>53</sup> Därmed har ett av våra viktigaste verktyg för att säkerställa validiteten varit att testa vår modell på våra respondenter i förstudien och föra en diskussion med dem om dess tillämpbarhet.

Det är också troligt att validiteten har blivit högre tack vare vår inledande kvalitativa studie. På så sätt har vi kunna få en förståelse för samband och trender i branschen som inte hade kunnat uppnås med ett mer standardiserat förfarande. Vi har också ställt frågor kring de aktuella funktionerna på flera olika sätt, många gånger med närliggande formuleringar, för att vara säkra på att vi inte missar någon viktig aspekt av de funktioner vi önskade beskriva. Detta har gjorts både i den kvantitativa studien och i förstudien. Detta är ett sätt att uppnå vad Lekvall och Wahlbin benämner innehållsvaliditet.<sup>54</sup>

Sammantaget så menar vi att validiteten är undersökningen är god även om det, precis som i alla studier, finns subjektiva tolkningar.

---

<sup>51</sup> Lekvall och Wahlbin, 2001

<sup>52</sup> Merriam, 1994

<sup>53</sup> Lekvall, Wahlbin, 2001

<sup>54</sup> ibid

## 4 Hemelektronikbranschen - Förstudie

---

*I följande kapitel kommer resultaten från intervjuerna som genomförts under den första intervjuomgången att presenteras och analyseras.*

---

### 4.1 Resultat

Intervjuerna genomfördes med öppna intervjufrågor och syftade till att beskriva branschens värdesystem. Resultatdelen är fri från egen analys och alla eventuella värderande uttalanden är gjorda av respondenterna. I syfte att skapa en läsbar text har vi dock sett oss tvungna att sammanfatta och i viss grad strukturera intervjuunderlaget. Kapitlet avslutas med en analys av vad vi vill betrakta som centralt för att förstå mellanhändernas förändrade roll och resulterar i ett antal propositioner som skall testas i den kvantitativa studien. Kapitlet bygger på intervjuer från tre branschföretag vilka vi benämner A, B och C. Nästkommande kapitel och den intervjuomgång som genomförts där kommer att bygga på den analys som görs i slutet av detta kapitel.

#### 4.1.1 Mellanhändernas funktioner inom hemelektronikbranschen

I inledningen av varje intervju fördes en övergripande diskussion om hur den teoretiska modellen för mellanhändernas funktioner kunde appliceras på hemelektronikbranschen, det vill säga vilka aktiviteter mellanhänderna utför för att fylla sina funktioner.

- När det gäller **bestämma produkters egenskaper** så tar sig detta uttryck genom dels egen produktutveckling och dels genom att kopiera egenskaper och utseende hos andra tillverkares produkter. Återförsäljarna kan ha en roll att spela i produktutvecklingen genom att ha åsikter kring vilka egenskaper en produkt skall ha.
- Funktionen **aggregering av produkter** var inte tillämpbar förutom på ett område, service och reparationer av existerande produkter. Andra tilläggstjänster, till exempel försäkringar, erbjöds endast av återförsäljarledet.
- **Pris- och produktinformation** sprids av mellanhänderna på flera olika sätt; genom produktkataloger, hemsidor, mässor och genom säljare.
- **Matchning av säljerbjudande med köparpreferenser** sker genom att mellanhänderna fungerar som en ”One Stop Shop” Det vill säga en plats där återförsäljarna bekvämt kan hitta de produkter de söker. Mellanhänderna kan också bistå återförsäljarna med att utforma de produkter de vill ha, till exempel genom att själva eller genom kontraktering tillverka återförsäljarnas egna märkesvaror.
- Vad gäller **logistiken** så ligger mellanhändernas största funktion i att administrera transporter av produkter från fabrik och att lagerhålla produkter så att

återförsäljarna snabbt ska kunna få de produkter de efterfrågar. Mellanhänderna äger inte de transportmedel som används för att frakta produkterna, utan detta görs av specialiserade transportfirmor, som åkerier och shippingföretag.

- Efter diskussion med respondenten kom vi fram till att **bestämma prisnivåer, slutförande av köp samt förtroende** inte var applicerbara funktioner på branschen.<sup>55</sup>

#### 4.1.2 Övergripande struktur

Hemelektronikbranschens värdeleveranssystem består av ett stort antal olika aktörer med varierande funktioner. Även om dessa aktörer är av skiftande karaktär så går de att gruppera in i olika steg av värdesystemet. Tillverkarna är i hög utsträckning lokaliserade till lågkostnadsländer med tyngdpunkt på Kina. Påföljande steg representeras av mellanhänder som utgör länken mellan tillverkare och återförsäljare. Den övervägande delen av dessa mellanhänder är märkesleverantörer så som Philips, Electrolux och Samsung<sup>56</sup>. Stora volymer går också via företag med ursprung som handelshus så som AFK och Adexi<sup>57</sup>. De aktörer som slutligen upprätthåller kontakten med konsumenterna är traditionella återförsäljare så som OnOff, Järnia, ICA och Jula<sup>58</sup>. Tilläggas bör också att det finns en mängd stödjande aktörer så som transportörer, banker och försäkringsbolag.

Intervjuerna pekar mot att det finns två grupper av produkter inom den av oss definierade branschen. Dessa båda produktgrupper skiljer sig i hög grad ifrån varandra när man talar i termer av värdesystem. Enklare produkter så som brödrostar, kaffebryggare och voffeljärn har en affärslogik som skiljer sig mot exempelvis kylskåp. I hög grad är skillnaden dem emellan priset men också komplexitetsnivå. Högre pris och komplexitetsnivå på produkterna medför att intermediärer är inblandade i högre grad än när det gäller enklare produktgrupper.<sup>59</sup> När dessa grupper av produkter benämns framöver kommer de att benämnas som *småapparater* och *vitvaror*.

#### 4.1.3 Producenterna

##### *Småapparater*

Småapparater tillverkas i allt högre utsträckning i låglöneländer i Asien, framförallt i Kina. Detta är en trend som har förstärkts under de senaste åren i takt med den pågående globaliseringen. Framförallt när det gäller billigare produkter intar Kina en särställning. En uppskattning från en av respondenterna med stor erfarenhet av inköp från Kina gör gällande att nio av tio produkter inom hemelektronikbranschens lågprisprodukter är tillverkade i Kina. I takt med denna utveckling har den europeiska produktionen nästan försvunnit inom detta segment. Enbart en begränsad andel av produktionen sker inom denna världsdelen och av den produktionen rör det sig nästan uteslutande om

<sup>55</sup> Respondent A, B & C

<sup>56</sup> Respondent B

<sup>57</sup> Respondent A

<sup>58</sup> Respondent A

<sup>59</sup> Respondent C



högprissegmentet. Även låglöneländer i närområdet så som Turkiet är på väg att minska sin produktion.<sup>60</sup>

De kinesiska producenterna är av varierade storlek och kan betraktas som instabila i det avseende att gamla aktörer ständigt försvinner och att nya tillkommer. Traditionellt har detta steg i värdesystemet dominerats av relativt små producenter samt ett fåtal aktörer med jättevolymer. Medan de mindre aktörerna tillverkar något smalare linjer med mindre volymer så jobbar de stora producenterna med alla tänkbara produkter. De stora volymerna som dessa producenter inriktar sig på gör att deras naturliga kunder är de stora kedjorna i Amerika. En av följderna har också blivit att de inte är speciellt tillmötesgående när det handlar om att hantera mindre volymer och speciella kundkrav. Bristande förmåga att realisera stordriftsfördelar hos de mindre aktörerna och en oförmåga att anpassa sig efter kundbehov hos de stora producenterna har lett till att båda dessa former av producenter har minskat i betydelse.<sup>61</sup>

En växande typ av producenter är de nischade producenterna. Istället för att tillverka allt från brödrostar och bormaskiner till mikrovågsugnar, så väljer dessa aktörer att fokusera på en produktgrupp. Följden har blivit att dessa aktörer inom sina respektive varugrupper förmått realisera stordriftsfördelar samtidigt som de byggt en kärnkompetens inom sitt respektive område. Ytterligare en positiv effekt av att nischas verksamheten har varit att producenterna till skillnad från de stora breda aktörerna har klarat av att behålla sin lyhördhet gentemot kundbehov. Detta hänger samman med att nischade aktörer till skillnad från de med bredare produktbredd måste vända sig till en bredare kundgrupp för att uppnå en tillräcklig volym.<sup>62</sup>

De kinesiska tillverkarna har i hög utsträckning inhemska ägare. Anledningen till denna avsaknad av vertikal integration beror på att många företag önskar undvika onödiga kulturkrockar som det skulle ha inneburit om man skulle behöva äga och driva tillverkningen. Enbart ett fåtal märkesleverantörer har valt att sätta upp egen tillverkning. Istället är den allmänna trenden att producenterna tillverkar på uppdrag av andra. Vidare att det är troligt att producenternas inflytande i värdesystemet kommer att öka i framtiden. Orsaken ligger i att det numera är enklare för dem att knyta direktkontakter med kedjor i västvärden. Det har blivit vanligt att kinesiska representanter exempelvis besöker svenska kedjor. Ett tydligt tecken på att direktkontakten har blivit starkare är att en allt större andel av volymerna produceras utan eller med enbart en låg grad av inblandning från mellanhänder.<sup>63</sup>

#### *Vitvaror*

Produktionen av vitvaror skiljer sig i viss grad mot vad som är fallet när det gäller enklare produkter. I mångt och mycket går utvecklingen mot samma håll men i ett långsammare tempo. En relativt hög grad av produktionen sker fortfarande i högkostnadsländer även

---

<sup>60</sup> Respondent A

<sup>61</sup> Respondent A

<sup>62</sup> Respondent A

<sup>63</sup> Respondent A

om utvecklingen går allt mer mot att lokalisera produktionen till Kina, vilket enligt respondenterna beror på att dessa produkter inte är utsatta för samma prispress.<sup>64</sup>

Enbart en begränsad andel av produktionen sker via kontraktering, istället är det vanligare att märkesleverantören också äger tillverkaren, även om detta inte alltid är fallet. Detta beror på att kontrollen över produktionen är viktigare när det gäller dessa produkter då produktionsprocessen är ett kritiskt moment när det gäller vitvaror. När patent är centrala för att generera konkurrensfördelar skapas incitament för hårdare kontroll över den miljö där de används. Samma effekter skapas av kvalitetsaspekten. När produktionen är komplicerad och fler kvalitetsrisker föreligger, skapar detta incitament för en närmare kontroll av produktionen. Då direkt ägande medför goda möjligheter för kontroll blir konsekvensen att direkt ägande är vanligt.<sup>65</sup>

Även om mycket av produktionen är spridd över världen genom direkt ägande så håller detta på att förändras. Det håller på att bli allt vanligare med samproduktion i Kina. Samproduktionen innebär att en producent tillverkar åt flera leverantörer. Detta har blivit ett sätt att realisera stordriftsfördelar och sänka tillverkningskostnaderna för märkesleverantörerna.<sup>66</sup>

#### 4.1.4 Distribution och mellanhänder

Respondenterna skiljer mellan tre olika typer av mellanhänder på marknaden; *Märkesleverantörer* som saluför kända varumärken som vanligen ligger i mellan- eller höjprissegmentet; *Massmarknadsleverantörer* (importörer/ handelshus) som säljer produkter i lågprissegmentet under eget eller varumärke eller ett kundvarumärke samt *Internetaktörer* som digitaliserar mellanhandens funktioner. Dessutom existerar en omfattande *direkthandel* som blir en allt viktigare distributionskanal.<sup>67</sup>

##### *Märkesleverantörer*

Med märkesleverantörer avser respondenterna aktörer som säljer produkter under välkända varumärken och som inte är en återförsäljare. Märkesleverantörerna har ofta en bred produktportfölj. Denna omfattar många olika slags varugrupper och spänner över både enkla varor och vitvaror. Medan enklare produkter produceras på kontrakt av externa producenter så sköts produktionen av vitvaror ofta inom det egna företaget<sup>68</sup>.

Konkurrensen har under de senaste åren upplevts som mycket hård bland märkesleverantörerna och flera mindre aktörer har försvunnit från marknaden.<sup>69</sup> De som klarat sig bäst är framförallt globala företag som med stora volymer förmår realisera stordriftsfördelar.<sup>70</sup>

---

<sup>64</sup> Respondent B & C

<sup>65</sup> Respondent B

<sup>66</sup> Respondent B

<sup>67</sup> Respondent A, B & C

<sup>68</sup> Respondent B

<sup>69</sup> Respondent C

<sup>70</sup> Respondent B

Märkesleverantörerna har i allt högre grad ompositionerat sina produkter till högprissegmentet. Detta är orsakat av att mellanprissegmentet stagnerat och tillväxten står att finna i lågpris- och mellanprissegmentet. Att bedriva verksamhet i lågprissegmentet har visat sig olönsamt för märkesleverantörerna varför denna del av marknaden istället servas av aktörer som är mer lämpade för den typen av affärer.<sup>71</sup> Oförmågan att få verksamheten lönsam i detta segment hänger samman med den kostnadskostym som dessa aktörer har byggt upp<sup>72</sup>.

Märkesleverantörerna driver enligt respondenterna de trender som uppkommer i hemelektronik<sup>73</sup>. Produktutveckling blir en väg för att kunna upprätthålla vinstmarginaler på en marknad som är utsatt för hård konkurrens och prispress i medel och högprissegmenten. Produkter och trender som tagits fram av märkesleverantörerna tas därefter upp av massmarknadaktörer genom att dessa kopierar eller låter sig inspireras. Knutet till produktutvecklingen bedriver många av dessa aktörer också forskning. Ambitiösa program inom forskning och produktutveckling blir lönsamma inom framförallt högprissegmentet men det är väldigt svårt att få produkterna att bära dessa kostnader i lågprissegmentet.<sup>74</sup>

Ofta finns det stora efterfrågevariationer mellan olika länder. Dessa kan ha sin grund i olika standards på strömstyrka, kvalitetskrav eller hur konsumenterna använder produkter. För de stora leverantörerna medför detta att produkterna anpassas efter olika marknader. Den svenska marknaden anses dock vara för liten för att anpassa produkter till. De volymer som erbjuds på den svenska marknaden är inte tillräckligt stora för att göra lokalanpassade produkter ekonomiskt hållbara.<sup>75</sup>

Logistiken sköter dessa leverantörer på liknande sätt som andra aktörer; genom externa speditörer. Frakten från tillverkarna sker nästan enbart genom fartygsfrakt i containrar, . Det är dock vanligt att leverantörerna har egna lager. Lagerhållning är dyrt i såväl kapitalbindning som driftskostnader, varför det är viktigt att de utnyttjas optimalt.

Relationen mot återförsäljare har genomgått stora förändringar. Istället för att inköpen görs på butiksnivå sköts de nu i allt högre grad centralt. Detta har inneburit förändringar för säljprocessens utformning. Från att försäljningen gått genom leverantörens säljkår som jobbat mot enskilda butiker sker numera en högre andel genom så kallade key account. Detta har medfört att säljkåren minskat i betydelse och fått en något annorlunda roll. Även om besluten om vilka produkter som skall saluföras sker centralt har leverantören möjlighet att påverka butikssäljarnas inställning genom information och olika former av säljstöd.<sup>76</sup>

---

<sup>71</sup> Respondent A, B & C

<sup>72</sup> Respondent C

<sup>73</sup> Respondent A, B & C

<sup>74</sup> Respondent A

<sup>75</sup> Respondent B

<sup>76</sup> Respondent C

Vid sidan av de produkter som märkesleverantörerna erbjuder skapar de också mervärden för återförsäljarna och konsumenter genom att omge produkten med service av olika former. Denna service innefattar bland annat förlängd garanti, instruktioner och tillgång till serviceverkstäder. När det gäller vitvaror är framförallt serviceverkstäder avgörande för att kunna sälja dessa produkter. När det gäller enklare produkter kan det vara lönsamt att sköta reklamationer genom att ge konsumenten en ny vara, men när det handlar om dyra produkter är tillgången till en reparationsverkstad avgörande för att kunna utföra lönsam reklamation.<sup>77</sup>

#### *Massmarknadsleverantörer*

En annan typ av aktör som nämns av respondenterna är så kallade massmarknadsleverantörer. Dessa aktörer är sprungna ur en handelshusliknande struktur, det vill säga företag som importerat och sedan sålt vidare produkter av flera olika varumärken. På den svenska marknaden verkar två aktörer som benämns som massmarknadsleverantörer; Adexi och AFK. Dessa aktörer hjälper ofta kedjor med inköp av egna märkesvaror men erbjuder också leverantörsknutna varumärken. Massmarknad-, eller ”lågprissegmentet”- segmentet, höga tillväxttakt under de senaste åren har hjälpt dessa aktörer att öka omsättning och resultat. Största delen av omsättningen härrör från småapparater.<sup>78</sup>

Från att ha varit inriktade mot traditionell handel har dessa aktörer nu vidgat sina aktiviteter och produktutveckling har blivit en viktig del av värdeskapandet. En stor del av omsättningen består av egna produkter som bolagen utvecklat tillsammans med fristående producenter. Inspirationen till dessa produkter kommer att vanligtvis från märkesleverantörerna. En av respondenterna berättar att visionen är att bli hemelektronikens motsvarighet till IKEA eller H&M och därmed kombinera god design och trendighet med ett lågt pris. Som ett exempel på det förändrade förhållningssättet nämns de kalkylmodeller som används. Medan det förr var vanligt att köpa in produkter och sedan lägga på ett fast vinstpålägg är man numera mycket bekanta med att arbeta med Target Costing och utveckla produkter utifrån detta.<sup>79</sup>

Båda företagen lagerför egna märkesvaror. Detta ger förvisso en merkostnad i logistikkostnader men erbjuder samtidigt ett mervärde för återförsäljarledet som de är villiga att betala för. Det är en trygghet för återförsäljarna att veta att det alltid finns ett lager av produkter om de skulle ta slut i butiken. På så sätt slipper dessa risker med att köpa på sig för mycket samtidigt som de alltid har möjlighet att fylla på sina lager med en kort tidsfrist.<sup>80</sup>

Den andel av omsättningen som ökar snabbast är emellertid inte massmarknadsleverantörernas egna varumärken utan handeln med återförsäljarnas egna varumärken. När det gäller handeln med dessa produkter bidrar mellanhanden med

---

<sup>77</sup> Respondent C

<sup>78</sup> Respondent A

<sup>79</sup> Respondent A

<sup>80</sup> Respondent A

framförallt med sin expertis om inköp av dylika produkter. Detta avlastar inköpsavdelningarnas arbete samt minskar risker som är förknippade med dessa inköp.<sup>81</sup>

#### *Internethandel*

Internet har haft stor betydelse för branschens utveckling. Framförallt har det gjort kontaktskapandet enklare samt snabbat upp orderprocesser. Genom Internet kan köpare nu med lätthet hitta säljare bara genom att söka på att skriva rätt sökord i vilken sökmotor som helst. Orderprocesserna fungerar effektivare genom att nya beställningar kan skötas automatiskt över Internet. Detta har höjt effektiviteten och sparat både tid och pengar.<sup>82</sup>

Internetbaserade aktörer har däremot inte satt några djupa spår marknaden hittills. De existerar förvisso i liten skala men berör mestadels spotmarknader. Som en följd är det svårt för en köpare att försäkra sig om kvalitén om affären genomförs via en Internetbaserad aktör. Detta gör att inga av de respondenter vi intervjuat har ansett Internetbaserade aktörer utgöra något ansenligt hot. Försäljning via Internet må vara framgångsrikt mot konsumenter, men det är en helt annan sak när det handlar om stora volymer i Business to Business handeln.<sup>83</sup>

#### *Direkthandel av egna varumärken*

Direkthandel mellan producenter och återförsäljare är den kanske snabbast växande distributionsformen. Visserligen är det vanligt med någon form av intermediation från andra aktörer, framförallt vad gäller frakt, men i dessa fall enbart i en begränsad skala.

Det finns olika sätt som direkthandeln kan uppstå genom på. En återförsäljarkedja kan till exempel bestämma sig för att söka upp en producent och lägga en order på en viss typ av produkt. Detta tillvägagångssätt förekommer men kontakterna bli sällan långlivade. Initial optimism har ofta förbytts ganska omgående efter att återförsäljaren upptäcker alla praktiska svårigheter. En annan väg som har fungerat bättre är när kedjor som redan har etablerad inköpsverksamhet i exempelvis Kina, utvidgar denna för att också innefatta hemelektronik. Ett tredje alternativ är att producenten tar direktkontakt med återförsäljarna.<sup>84</sup>

Respondenterna är eniga om att direkthandeln har ökat. Bidragande orsaker till detta är bland annat billigare flygbiljetter och det faktum att det blivit enklare att finna varandra genom Internet. Samtidigt nämner flera respondenter att direkthandeln har starka begränsningar när det gäller den svenska marknaden. De flesta kedjor är för små för att kunna generera den volym som krävs för att få egna varumärken lönsamma. Detta innebär att så länge den svenska marknaden utgörs av mindre, om än centraliserade kedjor, så finns föreligger inte de volymer som krävs för att direkthandeln skall bli dominerande.<sup>85</sup>

---

81 Respondent A

82 Respondent A & B

83 Respondent A & B

84 Respondent A

85 Respondent B & C

#### 4.1.5 Återförsäljarledet

Stora och genomgripande förändringar har ägt rum i återförsäljarledet. Den generella utvecklingen kan bäst beskrivas med en konsolidering av handeln. Detta inbegriper många olika aspekter av återförsäljarnas aktiviteter med allt från inköp, till relationen mot kunderna. Framförallt är det två grupper av återförsäljare som går fram extra kraftigt; lågpriskedjor som Jula och Claes Ohlson samt dagligvaruhandelns specialsortiment som i allt högre grad inkluderar billig elektronik. Traditionella butikskedjor med där varje butik åtnjuter en hög grad av självständighet har samtidigt varit förlorarna i denna utveckling.<sup>86</sup>

Konsolideringen av återförsäljarledet har fått ett antal intressanta konsekvenser. I kontakten med kunden har det inneburit att butiken i vis mån har kunnat ta på sig den roll som produktens varumärke för har spelat. Det vill säga att kunden kan bilda sig en uppfattning om vilken kvalitet och servicenivå som en särskild kedja har och därmed inte vara i lika hög grad beroende av produktens rykte. Butiken tar på sig rollen som garant för att produkterna håller en tillräcklig kvalitet och inte märkesleverantören. Detta skulle vidare vara förklaringen till polariseringen av marknaden i lågprissegmentet- och högprissegmentet- segmenten. Om konsumenten skall vara villig att betala ett prispremium så skall produkten erbjuda ett mervärde kopplat till exempelvis livsstil. Samtidigt är efterfrågan på dessa produkter inte priskänslig vilket får till effekt en polarisering i prisbilden.<sup>87</sup>

En annan effekt av konsolideringen är att beslut i högre grad fattas centralt. Exempelvis har de gemensamma inköpsavdelningarna fått en starkare position än vad som traditionellt är fallet. Om det brukade vara vanligt att butikernas produktutbud bestämdes genom att butiksägarna gick på mässor, så brukar besluten numera fattas centralt. Förändringen har givit butikskedjorna en helt ny annan förhandlingsposition samtidigt som de kan synkronisera kampanjer då utbudet i butikerna bestäms centralt. De gemensamma inköpsavdelningarna kan lyckas få tillstånd bra villkor genom de volymer de kan erbjuda en leverantör och är dessutom allt bättre informerade som en konsekvens av att information blivit mer lättillgängligt genom Internet. Vidare innebär det också att butiksägaren eller butiksföreståndaren kan koncentrera sig på försäljning snarare än inköp.<sup>88</sup>

## 4.2 Analys

Ovan redovisat intervjumaterial bygger på öppna frågor som ställs med utgångspunkt i branschens värdesystem. De resultat som framkommit visar på ett antal kärnpunkter som direkt berör de aktiviteter som mellanhändernas utför och följaktligen också mellanhändernas förändrade funktioner Den analys som vi gjort av värdesystemet utgör grunden för den nästkommande intervjuomgången i vilken vi ställer riktade frågor om kritiska aspekter av funktionernas förändringar.

---

<sup>86</sup> Respondent A

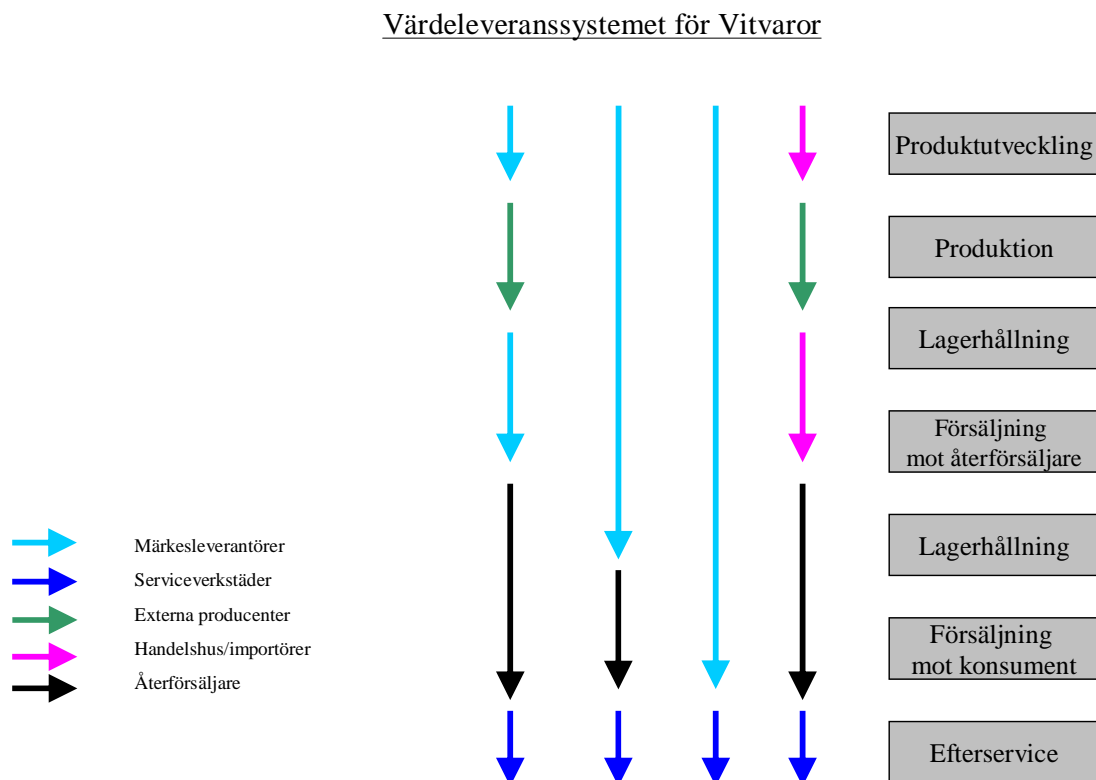
<sup>87</sup> Respondent A

<sup>88</sup> Respondent C

#### 4.2.1 Branschens värdeleveranssystem

Som illustrerat i detta kapitel föreligger en mängd trender som är centrala om man vill förstå hemelektronikbranschen. För att ge läsaren en kort summering av föregående kapitel så vill vi beskriva den ur ett värdeleveransperspektiv. Värdeleveransperspektivet introducerades under teorikapitlet och visar branschens aktörer kopplade till de värdeskapande aktiviteter som äger rum.

I figurena 4.1 och 4.2 återfinns en grov uppdelning av viktiga intermediära aktiviteter som förekommer i det aktuella värdeleveranssystemen; **produktutveckling**, **produktion**, **central lagerhållning** (lager för distribution till återförsäljare), **försäljning och marknadsföring mot återförsäljare**, **lokal lagerhållning** (lager för distribution till butik), **försäljning mot konsument** och **efterservice**. I bilderna redovisas också hur olika typer av aktörer utför de olika aktiviteterna och hur värdeleveranssystemen skiljer sig åt för de olika produktgrupperna. Kolumnerna av pilar symboliserar olika vägar som en produkt kan ta för att förädlas och distribueras.



Figur 4.1 Värdeleveranssystemet för vitvaror

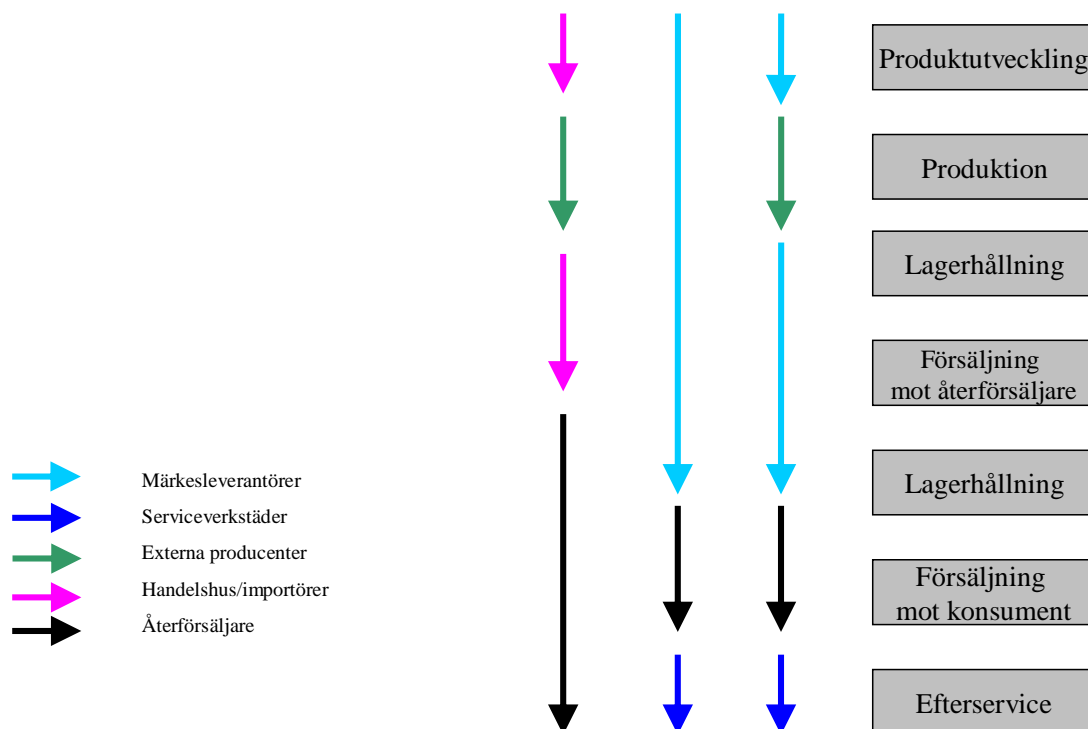
Källa: Egen

Värdekedjan för vitvaror kännetecknas av en hög grad av vertikal integration. Det vanligaste är att märkesleverantörens verksamhet inte sträcker sig till butiksförsäljning, men det finns också undantag så som Electrolux som även till viss del integrerat detta i sin värdekedja. Uppsplittningen av märkesleverantörernas verksamhet har gått mycket

långsamt och enbart i begränsad utsträckning har det blivit vanligare med extern produktion. Relativt få av mellanhänderna i vitvarornas värdeleveranssystem står dock helt utan egen produktion, även om alla mellanhänderna har en större eller mindre del av externa leverantörer.

Återförsäljarnas konsolidering verkar ha påverkat i viss utsträckning, men de för sammanhanget små volymer som handlas begränsar återförsäljarnas inflytande. Återförsäljarledet har emellertid tagit på sig aktiviteter som är kopplade till deras egen verksamhet bakåt i värdekedjan. Framförallt påverkas aktiviteter som berör inköpsprocesser. I och med att beslut i högre grad fattas centralt har de gemensamma inköpsavdelningarna därmed fått en starkare position än vad som traditionellt är fallet. Förändringen har givit butikskedjorna annan förhandlingsposition samtidigt som de kan synkronisera kampanjer då utbudet i butikerna bestäms centralt. Detta gör att mellanhänderna inte kan påverka vad som säljs i butikerna på samma sätt som tidigare.

### Värdeleveranssystemet för Småapparater



Figur 4.2 Värdeleveranssystemet för småapparater

Källa: Egen

I jämförelse med värdesystemet för vitvaror framstår värdesystemet för småapparater som mer fragmenterat. Externa producenter har inom denna produktgrupp fått en starkare roll och producerar i allt större utsträckning åt både märkesleverantörer och handelshus



Framförallt den starkare närvaron av renodlade mellanhänder särskiljer detta värdesystem mot värdesystemet för vitvaror. Konsolideringen av återförsäljarledet har i värdesystemet för småapparater fått än större betydelse än som var fallet beträffande vitvaror. Återförsäljarledets ökande inflytande har manifesterats genom bland annat ökad direkthandel och förekomsten av egna märkesvaror.

Intervjuerna tyder på att de finns en stark koppling mellan funktionerna och rekonfigurationen av värdekedjans aktörer. Ibland kan vissa funktioner vara direkt knutna till en specifik aktivitet men så behöver inte vara fallet. Ett exempel i denna bransch på en funktion som är knuten till en enskild aktivitet i värdekedjan är *aggregering av produkter*. Aggregering av produkter förefaller i denna bransch enbart handla om olika former av service för konsumenten, med framförallt reparationer. Andra funktioner så som *matchning* går ej att hänföra till en specifik aktivitet, utan den genomsyrar hela värdekedjan. Mellanhandens säljaktiviteter, inköp i Kina, sortiments- och produktutveckling är alla olika aktiviteter som kan hänföras till funktionen matchning. Det intressanta att notera är att när kontrollen av en aktivitet förskjuts från en aktör till en annan, förskjuts samtidigt funktioner i samma riktning. I ett praktiskt exempel kan detta innebära att när en återförsäljarkedja konsoliderar sina inköp (aktiviteter) så tar den också över delar av matchningsfunktionen. När en eller ett antal funktioner förskjuts till andra aktörer eller försvinner förändras följaktligen mellanhändernas roll i värdeleveransperspektivet.

#### 4.2.2 Funktionerna

##### **Bestämna produkters egenskaper**

Av intervjuerna att döma förefaller det som att produktutveckling har blivit allt viktigare för de mellanhänder som agerar på marknaden oavsett om det rör sig om massmarknad eller märkesleverantörer. Märkesleverantörerna har sett sig tvungna att fortsätta utveckla sin förmåga att utveckla produkter som konsumenterna är villiga att betala ett mervärde för. Samtidigt har massmarknadsleverantörerna strävat mot att förena produktutveckling med lågt pris. Dessa tendenser tyder på att denna funktion blir allt viktigare för mellanhänderna.

- *Produktutvecklingen har blivit en allt viktigare konkurrensfaktor för mellanhänderna*

Även om det förefaller som att mellanhänderna har en fortsatt stark ställning vad gäller produktutveckling, så är det ändå intressant att se även till återförsäljarna och producenterna. Att döma av respondenterna har återförsäljarnas inflytande ökat i takt med konsolideringar i branschen och detta bör rimligtvis återspeglas i en ökad möjlighet att utöva inflytande över produktutvecklingen. Detta kan te sig motstridigt då mellanhänderna samtidigt lägger en allt större vikt vid produktutvecklingen. Propositionerna som bli en följd av detta resonemang är att återförsäljarna fått ökade möjligheter att utöva inflytande samtidigt som de väljer att inte utnyttja denna möjlighet och istället låta mellanhänderna vara drivande i produktutvecklingen.

- *Återförsäljare har erhållit ökade möjligheter till inflytande över produktutvecklingen*
- *Återförsäljarna har inte blivit en drivande part i produktutvecklingen*

Den vertikala integrationen mellan producenter och mellanhänder tycks ha försvagas. En allt större andel av produktionen äger istället rum genom kontraktering. Detta har framförallt varit gällande när det gällt enkla produkter, som enligt respondenterna i hög grad tillverkas av externa producenter. Denna desintegration mellan producenter och mellanhänder bör ge ett utökat utrymme att få inflytande i produktutvecklingen för lokala producerande aktörer. Speciellt när det gäller enklare produkter kommer den svagare kontrollen, som en konsekvens av att det direkta ägandet försvunnit, att leda till att producenterna tar del i produktutvecklingen.

- *Produktionen av småapparater sköts i allt högre grad av externa producenter*
- *Produktionen av vitvaror sköts till stor del fortfarande av mellanhänderna*

### **Aggregering av produkter**

Våra intervjuer ger inte mycket stöd för att aggregering av produkter skall vara en viktig funktion för mellanhänderna i branschen. På en punkt visade det sig dock föreligga ett exempel av vad vi har klassat som aggregering av produkter; service och reparationsverkstäder. Som konstaterats tidigare i detta kapitel är det nödvändigt att erbjuda service och reparationsverkstäder om det skall vara lönsamt att sälja dyra och vitvaror. Billiga produkter kan bytas ut mot en ny, men blir produkten tillräckligt värdefull är det lönsamt att reparera.

- *Småapparater som reklameras byts i allt högre grad ut mot en ny produkt direkt från butikshyllan, utan att gå via en verkstad*

Möjligheten till service och reparationer förutsätter ett utbyggt nät av serviceverkstäder med tillgång till allahanda reservdelar. Att döma av diskussionen med en av respondenterna skulle det ha varit mycket dyrt för återförsäljaren att sköta servicefrågan själv, varför det är fördelaktigt att låta leverantören ta hand om frågan. Då reservdelar vanligtvis är knutna till specifika produkter föreligger det en stordriftsfördel i att låta leverantören ta hand om servicen. Detta då leverantörens serviceverkstäder kan arbeta mot reklamationer från ett flertal kedjor, medan kedjornas verkstäder enbart kan jobba mot sina egna kunder. Detta tror vi leder till att kedjorna avhåller sig från att satsa på att erbjuda egen service.

- *Återförsäljarna har inte i högre grad börjat erbjuda service av vitvaror*

### **Pris- och produktinformation**

I likhet med många andra branscher så tyder våra intervjuer på att mellanhänderna även har en funktion i att tillhandahålla information mellan köpare och säljare. Köparna behöver information om vilka produkter som är lämpligast att köpa och uppgifter om prisbilder. Samtidigt behöver säljarna information om vilka som vill köpa, till vilka

volymer och till vilket pris. Som en konsekvens av att det exempelvis är kostsamt för återförsäljarna att skaffa egen information om producenterna så kan det bli mer ekonomiskt att låta någon annan göra det. Mellanhanden kan här träda in som informationsmäklare.

Det är rimligt att föreställa sig att mellanhandens roll som informationsmäklare bör vara viktigast när det föreligger stora avstånd mellan köpare och säljare. Detta bör i viss grad ha förstärkt mellanhändernas roll som en konsekvens av att allt mer produktion numera är förlagd till Kina istället för i återförsäljarnas hemregion. Två effekter som samtidigt minskar mellanhändernas betydelse är enligt en av respondenterna Internet och de allt billigare resorna. Internet gör att köpare och säljare enkelt kan komma i kontakt med varandra utan att besitta några förkunskaper. De billigare kommunikationerna som finns idag möjliggör samtidigt att de personliga kontakterna kan öka.

Samtidigt som dessa omvärldsförändringar ägt rum så visar intervjuerna på att en centralisering av återförsäljarnas inköpsorganisationer också fått intressanta implikationer. Genom att ett fåtal personer specialiserar sig på inköp så erhåller de en bättre förmåga att tillgodogöra sig information än vad som vore fallet om inköpen skedde av butiksägarna som en i raden av sysslor. Vidare uppstår det nu ett starkare incitament för att lägga ner tid på att skaffa fram bra information. Informationsanskaffning kan vara dyrt och det kan bli lönsamt genom att kostnaden slås ut på den större volym som en central inköpsavdelning innebär. Följaktligen tror vi att syntesen av dessa olika förändringar är att mellanhändernas roll som informationsmäklare har blivit mindre viktig.

- *Det har blivit enklare för återförsäljarna att skaffa sig pris- och produktinformation*
- *Återförsäljarna har blivit mer aktiva med att på egen hand söka information om priser och produkter*
- *Det har blivit enklare för externa producenter att komma i kontakt med återförsäljarna*

### **Matchning av säljerbjudande med köparpreferenser**

Ett genomgående tema hos respondenterna är återförsäljarledets konsolidering. Konsolideringen av återförsäljarledet bör rimligtvis innebära att detta led med de volymer som tillkommer har möjlighet att ta över mycket av de funktioner som tidigare fylldes av mellanhänder. Med stora volymer kan det bli ekonomiskt för återförsäljarna att vända sig direkt till producenterna och därmed inte använda sig av några mellanhänder. Denna utveckling håller också på att inträffa med en ökande andel direkthandel av egna märkesvaror.

- *Det blir allt vanligare att återförsäljarna säljer egna märkesvaror*
- *Direkthandel mellan externa producenter och återförsäljare har ökat i omfattning*
- *Externa producenter har blivit bättre på att på egen hand kontakta återförsäljare*

Vid sidan av den växande försäljningen av egna märkesvaror som är en trend som äger rum på en hög nivå, mellan inköpsavdelningen på kedjorna och producenterna, finns enligt en av respondenterna en annan aspekt att ta hänsyn till. Vad beträffar den enskilda butikens inköp har leverantörerna traditionellt utövat ett starkt inflytande genom sina säljkårer. Ändrade inköpsprocesser har dock inneburit att säljkårens inflytande beskurits och att de fått en reducerad betydelse. Således förlorar mellanhänderna inte bara sitt inflytande över matchningen på ett centralt plan, utan också i kontakten med den enskilda butiken.

- *Mellanhändernas affärskontakt med återförsäljarna har blivit allt mer centraliserad*
- *Möjligheten för mellanhändernas säljkår att påverka enskilda butiker är mer begränsad nu än förr*
- *En etablerad säljkår har blivit mindre viktig som konkurrensmedel för mellanhänderna*

### **Logistik**

Som tidigare berörts av respondenterna är logistik ett område där det föreligger skalfördelar som man måste ta hänsyn till. Detta förhållande är speciellt viktigt när det gäller lagerfrågan. Även om lager binder kapital och bör undvikas så är det i viss mån oftast nödvändigt. Lager gör det möjligt att fylla på hyllorna om försäljningen går bättre än förväntat. Brist på varor betyder både ett irritationsmoment för kunderna såväl som att återförsäljaren går miste om potentiella intäkter. När produktionen sker i Kina kan ledtiderna vid behov av fler produkter vara allt för långa. Lösningen blir att lagerföra och därmed skapa en buffert för att kunna absorbera plötsliga efterfrågeökningar.

Lagerhållningen kan antingen skötas av mellanhanden eller av kedjan själva. Båda vägarna leder till realiseringen av olika former av skalfördelar. Om mellanhanden har hand om lagret optimeras skalfördelen i avseendet av att med optimal lagervolym förmå absorbera efterfrågevariationer. Orsaken ligger i att mellanhanden alltid besitter de största volymerna på den specifika produkten. Ett möjligt undantag är om en kedja beställer identiska produkter av flera mellanhänder, vilket dock torde vara mycket ovanligt i denna bransch. Den andra formen av skalfördel kan realiseras av kedjan genom att dessa med en större handelsvolym än mellanhanden kan lagerhålla en leverantörs produkter tillsammans med kedjans övriga produkter i ett centrallager. Kedjans centrallager kan på så vis realisera en skalfördel som är större än den varje enskild leverantör kan åstadkomma i driften av lagret.

Det verkar på respondenterna som att kedjorna i takt med sin konsolidering har tagit över en stor del av den lagerfunktionen. Det verkar dock inte som att de vill sträcka sig så långt som att mellanhänderna helt har förlorat sin relevans när det gäller lagerhållning. Troligtvis har leverantörerna kvar sin lagerhållning men i en centraliserad form som i högre grad servar kedjorna centrallager. Detta innebär att lagringen för transport mot enskilda butiker i allt högre grad sköts av kedjorna själva.

- *Mellanhänderna har minskat sin lagerhållning*
- *Det har blivit vanligare att återförsäljare använder sig av centrallager*
- *Allt fler leveranser mot enskilda butiker utgår från återförsäljarnas centrallager snarare än från mellanhandens lager*
- *Det har blivit allt vanligare med direktleveranser där produkterna går direkt från producent till återförsäljarens centrallager, utan att passera några mellanhänder*

Diskussionen ovan berörde lagerhållning och inte transporter. Vad gäller transporter så sköts dessa av externa fraktbolag. Frakt- och speditorsbranschen erbjuder välutvecklade tjänster och det går därför inte att skapa några konkurrensfördelar av att ta in denna funktion i sitt värdeskapande.

## 5 Kvantitativ studie

---

*I denna del redovisas respondenternas ställningstagande till de propositioner vi tog fram i föregående kapitel. Vi analyserar svaren och avgör vilket stöd som finns för de antaganden som låg bakom propositionerna.*

---

### 5.1 Resultat och analys

Följande kapitel baseras på de framtagna propositionerna i föregående kapitel. Kapitlet inleds med en redovisning av resultatet från de genomförda intervjuerna. Analysen av varje enskild funktion är äger rum direkt efter redovisningen av resultatet i respektive stycke.

Observera att respondent 1, 5 och 8 är samma personer som respondent A, B och C i förstudien. N/A i tabellerna nedan står för att respondenten inte har kunnat/velat uttala sig i frågan.

	<b>Leverantör</b>							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Huvusaklig inriktning</b>								
Småprodukter	x	x	x	x		x	x	x
Vitvaror					x	x	x	x
<b>Funktion</b>								
<b>Bestämna produkters egenskaper</b>								
Produktutvecklingen har blivit en allt viktigare konkurrensfaktor för mellanhänderna	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Återförsäljare har erhållit ökade möjligheter till inflytande över produktutvecklingen	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej	N/A	Ja
Återförsäljarna har inte blivit en drivande part i produktutvecklingen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	N/A	Ja
Produktionen av småapparater sköts i allt högre grad av externa producenter	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	N/A	Ja
Produktionen av vitvaror sköts till stor del fortfarande av mellanhänderna	N/A	Ja	N/A	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Aggregering av produkter</b>								
Småapparater som reklameras byts i allt högre grad ut mot en ny produkt direkt från butikshyllan, utan att gå via en verkstad	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	N/A	Ja
Återförsäljarna har inte i högre grad börjat erbjuda service av vitvaror	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej
<b>Pris- och produktinformation</b>								
Det har blivit enklare för återförsäljarna att skaffa sig pris- och produktinformation	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Återförsäljarna har blivit mer aktiva med att på egen hand söka information om priser och produkter	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
Det har blivit enklare för producenterna att komma i kontakt med återförsäljarna	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
<b>Matchning av säljerbjudande med köparpreferenser</b>								
Det blir allt vanligare att återförsäljarna säljer egna märkesvaror	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Direkthandel mellan externa producenter och återförsäljare har ökat i omfattning	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej
Externa producenter har blivit bättre på egen hand kontakta återförsäljare	Ja	Ja	Nej	Ja	N/A	Nej	N/A	Ja
Mellanhändernas affärskontakt med återförsäljarna har blivit allt mer centraliserad	Ja	Ja	Ja	N/A	Ja	Ja	Ja	Ja
Möjligheten för mellanhändernas säljkår att påverka enskilda återförsäljarbutiker är mer begränsad nu än förr	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
En etablerad säljkår har blivit mindre viktig som konkurrensmedel för mellanhänderna	Ja	Ja	Ja	Nej	N/A	Ja	Nej	Ja
<b>Logistik</b>								
Mellanhänderna har minskat sin lagerhållning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Det har blivit vanligare att återförsäljare använder sig av centrallager	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja
Allt fler leveranser mot enskilda butiker utgår från återförsäljarnas centrallager snarare än från mellanhandens lager	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Det har blivit allt vanligare med direktleveranser där produkterna går direkt från producent till återförsäljarens centrallager, utan att passera några mellanhänder	Ja	Ja	Ja	N/A	N/A	Ja	N/A	Ja

Tabell 5.1 Aggregerad resultatredovisning

Källa: Egen

### 5.1.1 Bestämna produkters egenskaper

I föregående kapitel kom vi fram till fem propositioner som vi antog vara drivande när det gäller funktionen ”bestämna produkternas egenskaper”. Dessa propositioner berörde produktutvecklingen, återförsäljarnas inflytande samt kontrollaspekten i produktionen. Propositionerna var formulerade som nedan:

- *Produktutvecklingen har blivit en allt viktigare konkurrensfaktor för mellanhänderna*
- *Återförsäljare har erhållit ökade möjligheter till inflytande över produktutvecklingen*
- *Återförsäljarna har inte blivit en drivande part i produktutvecklingen*
- *Produktionen av småapparater sköts i allt högre grad av externa producenter*

➤ *Produktionen av vitvaror sköts till stor del fortfarande av mellanhänderna**Resultat*

Resultaten från intervjun visar på att respondenterna överlag höll med om våra propositioner. Tabellen nedan visar hur respondenterna svarade på dessa propositioner:

Huvusaklig inriktning	Leverantör							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Småprodukter	x	x	x	x		x		x
Vitvaror					x	x	x	x
<b>Funktion</b>								
<b>Bestämna produkters egenskaper</b>								
Produktutvecklingen har blivit en allt viktigare konkurrensfaktor för mellanhänderna	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Återförsäljare har erhållit ökade möjligheter till inflytande över produktutvecklingen	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja	Nej	N/A	Ja
Återförsäljarna har inte blivit en drivande part i produktutvecklingen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	N/A	Ja
Produktionen av småapparater sköts i allt högre grad av externa producenter	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	N/A	Ja
Produktionen av vitvaror sköts till stor del fortfarande av mellanhänderna	N/A	Ja	N/A	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 5.2 Resultatredovisning - Bestämna produkternas egenskaper

Källa: Egen

Det föreligger en tydlig trend i att produktutvecklingen har blivit mer central som konkurrensmedel. Samtliga respondenter håller med i detta påstående. Inte heller de öppna kommentarer som gavs av respondenterna tyder på att det skulle föreligga några invändningar i påståendet. Produktutvecklingens ökade betydelse understryks oavsett om produkterna vitvaror eller småapparater. Vi finner således ett **starkt stöd** för den första propositionen.

När det gäller påståendet om att återförsäljarna har mer åsikter om hur produkterna skall se ut, ger respondenterna inget stöd för vår proposition. Även det var fler som höll med i propositionen än som nekade, visade kommentarerna tydligt att osäkerheten var hög. Det gavs däremot ett **starkt stöd** för propositionen stöd för att återförsäljarna inte hade blivit en drivande part i produktutvecklingen.

Det finns en tydlig skillnad mellan småapparater och tunga vitvaror. Medan återförsäljarna tycks ha fått visst inflytande över småapparaternas utformning, så är detta inte fallet när det gäller tunga vitvaror. Respondenterna kommenterade att återförsäljarna helt saknar inflytande över tunga vitvaror. Orsaken är att den svenska och nordiska marknaden är volymmässigt så liten att det inte är värt att lyssna till dess specifika behov. Istället är det behoven från de större marknaderna som styr och de svenska återförsäljarna får därför acceptera de varor som erbjuds. När det gäller småapparater är det enklare att uppnå en kritisk volym varför det är intressant att ta hänsyn till lokala behov. Även om det förefaller som att återförsäljarna har ett större inflytande över produkternas utformning när det gäller småapparater, verkar detta inte medföra att dessa har blivit drivande i utvecklingsprocessen. Flera respondenter kommenterar att även om återförsäljarna har fått ett ökat inflytande så har detta inte medfört att dessa bryr sig om frågan. Istället strävar återförsäljarna att lämna produktutvecklingen till leverantörerna.



Beträffande den tredje propositionen avseende produktion av småapparater finner vi ett **starkt stöd** för vårt antagande bland respondenterna. Samtliga respondenter som har svarat på propositionen ger sitt medhåll. Vi kan således konstatera att småapparater i allt högre grad produceras av externa tillverkare.

Vi finner ett **starkt stöd** för att vitvaror även fortsättningsvis till stor del produceras av mellanhänderna själva. Majoriteten av respondenterna biföll propositionen medan ingen motsatte sig den. Detta innebär att det är vanligt att mellanhand och producent utgör ett och samma företag. Följaktligen finner man avsevärda skillnader i produktionssituationen mellan småprodukter och vitvaror. Den höga andelen bortfall i svaren beror på att flera av mellanhänderna enbart sysslar med småapparater och därmed inte hade någon uppfattning om hur produktionen för vitvaror såg ut.

#### *Analys*

Resultaten ovan indikerar på att återförsäljarledet inte har övertagit funktionen med att *”bestämma produkternas egenskaper”*. Återförsäljarna förefaller inte utöva inflytande även i de fall de borde besitta denna möjlighet. Istället överlåter återförsäljarna produktutvecklingen helt och hållet till mellanhänderna. Till bakgrund av att det förefaller ha blivit viktigare med produktutvecklingen som konkurrensfaktor, är det värt att notera att mellanhänderna i allt lägre grad själva står för produktionen av småapparater. Detta skall jämföras med vitvaror som i hög grad fortfarande produceras av mellanhänderna. Den tilltagande externa produktionen av småapparater innebär således igen inskränkning på mellanhändernas inflytande över produktutvecklingen. Hade mellanhänderna förlorat inflytande över produktutvecklingen som en följd av den ökande externa produktionen, är det inte troligt att vi hade sett dessa resultat.

En stor skillnad uppvisas i svaren bland de respondenter som var med i förstudien gentemot dem som inte var det när det gäller proposition två. Den stora skillnaden skulle kunna bero av vilka kunder företagen vänder sig emot. Detta får dock ingen betydelse för tolkningen av respondenternas svar, då vi kom fram till att vi inte har tillräckligt med stöd för propositionen.

#### **5.1.2 Aggregering av produkter**

I föregående kapitel kom vi fram till två propositioner som representerade funktionen *”aggregering av produkter”*.

- *Småapparater som reklameras byts i allt högre grad ut mot en ny produkt direkt från butikshyllan, utan att gå via en verkstad*
- *Återförsäljarna har inte i högre grad börjat erbjuda service av vitvaror*

#### *Resultat*

Resultaten från intervjun visar på att respondenterna höll med om ett av påståendena men inte det andra. Däremot blev det tydligt under intervjuerna att en serviceaspekt som vi tidigare inte har beaktat, nämligen installationer, är av stor betydelse för tunga vitvaror. Tabellen nedan visar hur respondenterna svarade på dessa frågeställningar:

Huvusaklig inriktning	Leverantör							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Småprodukter	x	x	x	x		x		x
Vitvaror					x	x	x	x
<b>Funktion</b>								
<b>Aggregering av produkter</b>								
Småapparater som reklameras byts i allt högre grad ut mot en ny produkt direkt från butikshyllan, utan att gå via en verkstad	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	N/A	Ja
Återförsäljarna har inte i högre grad börjat erbjuda service av vitvaror	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej

Tabell 5.3 Resultatredovisning - Aggregering av produkter

Källa: Egen

Resultaten antyder att enklare produkter oftast byts ut direkt mot andra produkter utan att reparationsförsök genomförs. Samtliga respondenter var eniga i denna fråga förutom en som inte hade någon uppfattning. Vidare tillade flera av respondenterna att det finns en gräns vid ungefär 800 till 1000 SEK, under vilken produkterna byts direkt mot en annan direkt från hyllan. Vi finner således ett **starkt stöd** för denna proposition.

Propositionen om att återförsäljarna inte har börjat erbjuda service fick dock **inte stöd** av respondenterna. Majoriteten menade att återförsäljarna inte tagit över serviceaspekten utan att den även fortsatt ligger på leverantörerna. Det är alltså leverantörerna som ansvarar för att kontraktera ett nät av serviceverkstäder. Det finns dock vissa indikationer på att ett fåtal återförsäljare har börjat med att ta direktkontakt med serviceverkstäderna utan att gå via leverantörerna. Denna service gäller primärt installationer men även reparationer förekommer. Spridningen av svaren ger dock en osäkerhet i tolkningen av resultaten.

### Analys

Resultaten indikerar på att mellanhänderna har en fortsatt roll att spela när det gäller funktionen "Aggregering av produkter". Med utgångspunkt i den osäkerhet som föreligger i tolkningen av svaren i den tredje propositionen kan man spekulera om att återförsäljarledet börjat ta en större del i denna funktion. Säkert är däremot att det finns en mycket stor skillnad i hur reklamationen av tunga vitvaror respektive småapparater hanteras.

Det föreligger inga tydliga skillnader mellan de respondenter som varit med i förstudien och de övriga respondenterna.

### 5.1.3 Pris- och produktinformation

Propositionerna som framtagits inom funktionen "Pris- och produktinformation" grundades på antagandet om att det har blivit enklare för återförsäljare respektive fristående producenter att på egen hand skaffa sig relevant information om varandra. Tanken återspeglas i de tre nedanstående propositionerna

- *Det har blivit enklare för återförsäljarna att skaffa sig pris- och produktinformation*

- Återförsäljarna har blivit mer aktiva med att på egen hand söka information om priser och produkter
- Det har blivit enklare för externa producenter att komma i kontakt med återförsäljarna

Huvusaklig inriktning	Leverantör							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Småprodukter	x	x	x	x		x		x
Vitvaror					x	x	x	x
<b>Funktion</b>								
<b>Pris- och produktinformation</b>								
Det har blivit enklare för återförsäljarna att skaffa sig pris- och produktinformation	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Återförsäljarna har blivit mer aktiva med att på egen hand söka information om priser och produkter	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
Det har blivit enklare för producenterna att komma i kontakt med återförsäljarna	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja

Tabell 5.4 Resultatredovisning – Pris- och produktinformation

Källa: Egen

### Resultat

Samtliga respondenter håller med om att det blivit enklare för återförsäljarledet att skaffa fram pris- och produktinformation. De kommentarer som tillkommit under intervjuerna har givit stöd för antaganden om Internets betydelse varit stort. Återförsäljarna, vare sig det gäller inköpsavdelningen centralt eller den enskilda butiken, kan nu med större enkelhet söka den information som efterfrågas. Flera av respondenterna har sagt att det i dagsläget är mycket enkelt för återförsäljarledet att jämföra olika leverantörer samt att finna producenter. Det föreligger således ett **starkt stöd** för propositionen.

Trots den ökade möjligheten för återförsäljarna att söka information tycks det inte vara lika självklart att de faktiskt söker mer på egen hand. De kommentarer som givits tyder på att det finns risker som återförsäljarna inte är villiga att ta på sig när det gäller hanteringen av informationen. Informationen som tagits fram på egen hand kan ibland vara osäker till sitt innehåll. Det finns således en **inget stöd** för denna proposition.

Beträffande producenternas möjligheter att komma i kontakt med återförsäljarna pekar svaren från respondenterna på att det har blivit enklare. Kommentarer som givits nyanserar dock bilden. Även om det har blivit enklare att ta kontakt genom att information är öppnare behöver det inte betyda att kontakten leder någonvart. Riskerna vid direktkontakt är för stora och följderna blir att det är tveksamt huruvida man kan lita på den information man får fram. Med stöd av de svar vi erhållit och de kommentarer som framkommit anser vi att det enbart föreligger ett **visst stöd** för propositionen.

### Analys

När information bli mer lättillgängligt kan man anta att detta missgynnar mellanhänderna i sin roll som informationsmäklare. Det bör dock tilläggas att även om informationen blivit mer lättillgänglig så är det tveksamt om producenterna och återförsäljarna utnyttjar möjligheten. Resultaten ovan pekar mot att informationsfunktionen har förskjutits mot återförsäljarna, men sannolikt endast marginellt.

Det föreligger inga tydliga skillnader mellan de respondenter som varit med i förstudien och de övriga respondenterna.

#### 5.1.4 Matchning av säljerbjudande med köparpreferenser

Funktionen "Matchning av säljerbjudande med köparpreferenser" bemöts i denna studie genom att sex olika propositioner. Dessa sex propositioner är som följer:

- *Det blir allt vanligare att återförsäljarna säljer egna märkesvaror*
- *Direkthandel mellan externa producenter och återförsäljare har ökat i omfattning*
- *Externa producenter har blivit bättre på att på egen hand kontakta återförsäljare*
- *Mellanhändernas affärskontakt med kunderna har blivit allt mer centraliserad*
- *Möjligheten för mellanhändernas säljkår att påverka enskilda butiker är mer begränsad nu än förr*
- *En etablerad säljkår har blivit mindre viktig som konkurrensmedel för mellanhänderna*

Huvusaklig inriktning	Leverantör							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Småprodukter	x	x	x	x		x		x
Vitvaror					x	x	x	x
<b>Funktion</b>								
<b>Matchning av säljerbjudande med köparpreferenser</b>								
Det blir allt vanligare att återförsäljarna säljer egna märkesvaror	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Direkthandel mellan externa producenter och återförsäljare har ökat i omfattning	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej
Externa producenter har blivit bättre på egen hand kontakta återförsäljare	Ja	Ja	Nej	Ja	N/A	Nej	N/A	Ja
Mellanhändernas affärskontakt med återförsäljarna har blivit allt mer centraliserad	Ja	Ja	Ja	N/A	Ja	Ja	Ja	Ja
Möjligheten för mellanhändernas säljkår att påverka enskilda återförsäljarbutiker är mer begränsad nu än förr	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
En etablerad säljkår har blivit mindre viktig som konkurrensmedel för mellanhänderna	Ja	Ja	Ja	Nej	N/A	Ja	Nej	Ja

Tabell 5.5 Resultatredovisning – Matchning av säljareerbjudande med köparpreferenser

Källa: Egen

#### Resultat

Beträffande de egna märkesvarorna anser sex av åtta respondenter att dessa har blivit vanligare hos återförsäljarledet. De invändningar som gjorts har pekat på att det fortfarande är väldigt få kedjor som använder egna märkesvaror och att det inte alls slagit igenom inom fackhandeln. Resonemangen som förts och de svar som givits av respondenterna är således beroende på vilka återförsäljare man säljer mot. Samtidigt menar somliga att de egna märkesvaror som väl förekommer oftast kommer från märkesleverantörerna. Förekomsten av egna märkesvaror gäller i princip enbart små enkla apparater. Inom produktgrupper så som tunga vitvaror går det inte att skönja någon ökning. Då vi inte fått en fullt entydig bild av förekomsten av egna märkesvaror finner vi enbart ett **visst stöd** för propositionen.

Svaren i proposition nummer två är inte entydiga, varför vi i likhet med föregående proposition enbart finner ett **visst stöd**. Av kommentarerna att döma förefaller det dock som att många återförsäljare försöker använda sig av direkthandel. Dessa försök brukar

emellertid inte lyckas särskilt väl. Efter att ha blivit brända av försöken att på egen hand sköta inköp med producenterna brukar dessa återförsäljare istället återvända till att använda sig av intermediärer.

Resultaten är aningen tveksamma när det gäller huruvida fristående producenter har blivit bättre på egen hand kontakta återförsäljarledet. Fyra respondenter styrker propositionen, medan två avfärdar den och två inte besvarar över huvud taget. Då inte resonemangen under intervjuerna givit oss någon vägledning så konstaterar vi att det finns ett **visst stöd** för propositionen.

Respondenterna är överlag överens om att affärskontakten blivit mer centraliserad. Under intervjuerna har de flesta kommenterat att "key account" försäljning har blivit vanligare. Denna trend skall, av kommentarerna att döma, gälla även den fria fackhandeln. Dessa svar tolkar vi följaktligen som ett **starkt stöd** för propositionen.

Möjligheten att påverka enskilda butiker och vikten av att ha en etablerad säljkår hör på många sätt samman. De flesta respondenter bifaller propositionerna och menar att möjligheten att påverka har reducerats. Därmed inte sakat att påverkan har försvunnit. Kommentarer från intervjuerna tyder på att säljkåren och påverkan på enskilda butiker har tagit nya former. Från att handla om försäljning är det numrera inriktat på att påverka personalen och kunderna på andra sätt. Detta ger sammantaget **visst stöd** för femte och sjätte propositionen.

#### *Analys*

Det finns påtagliga skillnader i hur respondenterna besvarat propositionerna. Medan två av dem höll med om alla sex var det en som avfärdade fyra av dem. Avvikelserna mellan de olika respondenterna torde bero på att vissa respondenter framförallt har utgått från sin egen verksamhet, då de inte haft tillräcklig kännedom om branschen i sin helhet. Detta var tydligt då man lyssnade till de bakomliggande resonemang som respondenterna förde. Resultaten pekar mot en förändrad roll för mellanhänderna med avseende funktionen "*Matchning av säljerbjudande med köparpreferenser*". Det förefaller som att de former av handel där mellanhänderna har en begränsad betydelse håller på att öka, genom mer egna märkesvaror och ökande direkthandel. Mellanhänderna har inte längre samma roll i att matcha utbud med enskilda butikers efterfrågan. Detta görs istället i allt högre grad centralt från återförsäljarkedjornas inköpsavdelningar.

Det föreligger inga tydliga skillnader mellan de respondenter som varit med i förstudien och de övriga respondenterna.

#### **5.1.5 Logistik**

Inom logistikområdet identifierade vi under föregående kapitel fyra propositioner.

- *Mellanhänderna har minskat sin lagerhållning*
- *Det har blivit vanligare att återförsäljare använder sig av centrallager*

- *Allt fler leveranser mot enskilda butiker utgår från återförsäljarnas centrallager snarare än från mellanhandens lager*
- *Det har blivit allt vanligare med direktleveranser där produkterna går direkt från producent till återförsäljarens centrallager, utan att passera några mellanhänder*

### Resultat

Med undantag på vårt antagande om att återförsäljarna i allt högre grad använder sig av centrallager, gjordes få invändningar mot våra propositioner.

Huvusaklig inriktning	Leverantör							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Småprodukter	x	x	x	x		x		x
Vitvaror					x	x	x	x
<b>Funktion</b>								
<b>Logistik</b>								
Mellanhänderna har minskat sin lagerhållning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Det har blivit vanligare att återförsäljare använder sig av centrallager	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja
Allt fler leveranser mot enskilda butiker utgår från återförsäljarnas centrallager snarare än från mellanhandens lager	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Det har blivit allt vanligare med direktleveranser där produkterna går direkt från producent till återförsäljarens centrallager, utan att passera några mellanhänder	Ja	Ja	Ja	N/A	N/A	Ja	N/A	Ja

Tabell 5.6 Resultatredovisning – Logistik

Källa: Egen

Respondenternas svar pekar på att mellanhänderna har minskat sin lagerhållning. Den respondent som inte höll med i påståendet gjorde detta på basis av det egna företagets situation och tog inte hänsyn till branschen i dess helhet. Kommentarer visar på att orsaken ligger i ett allmänt effektivitetssträvande. Det är helt enkelt inte förenligt med lönsamhetssträvande att hålla ett stort lager. Svaren tyder på att det finns ett **starkt stöd** för denna proposition.

Det är svårare att se ett mönster när man ser till proposition nummer två. Medan fyra respondenter menar att det har blivit vanligare med centrallager hos återförsäljarna, finns det tre som menar att så inte är fallet. Tar man i beräkning de resonemang som fördes, pekar dessa mot att respondenternas svar är beroende av vilka återförsäljare man levererar. Eftersom de flesta instämde i propositionen kan vi dock konstatera ett **visst stöd** för antagandet att fler och fler kunder använder sig av centrallager. Dock bör man notera att samtliga som var med och deltog i förstudien instämde i denna proposition. Detta innebär att om dessa inte hade deltagit i studien hade det inte funnits något stöd för propositionen.

Det förefaller som att allt fler leveranser mot enskilda butiker utgår från kedjornas centrallager. Alla respondenter gav bifall till denna proposition vilket ger den ett **starkt stöd**.

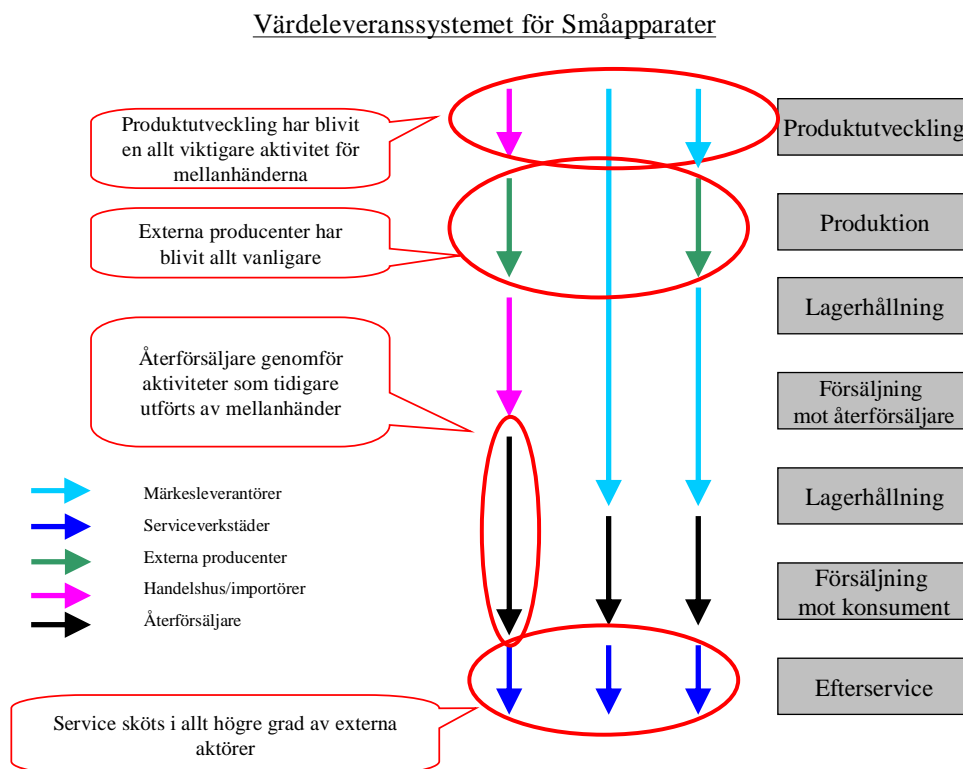
Proposition nummer fyra har en låg svarsfrekvens varför det råder en viss osäkerhet kring tillförlitligheten i svaren. De som svarade på propositionen svarade dock alla ja, vilket ger ett **visst stöd** för antagandet.

*Analys*

Sammanfattningsvis tyder resultaten på att logistikfunktionen blivit mindre viktig för mellanhänderna i deras strävan att skapa värde för sina kunder. Mellanhänderna har minskat sin lagerhållning samtidigt som allt större andel av produkterna som skall ut till butikerna utgår från kedjornas centrallager. Det är dock inte helt tydligt hur detta utvecklar sig. Fler leveranser kommer från centrallagren samtidigt som centrallager inte tycks ha blivit vanligare skulle kunna indikera på att de befintliga centrallagren används flitigare.

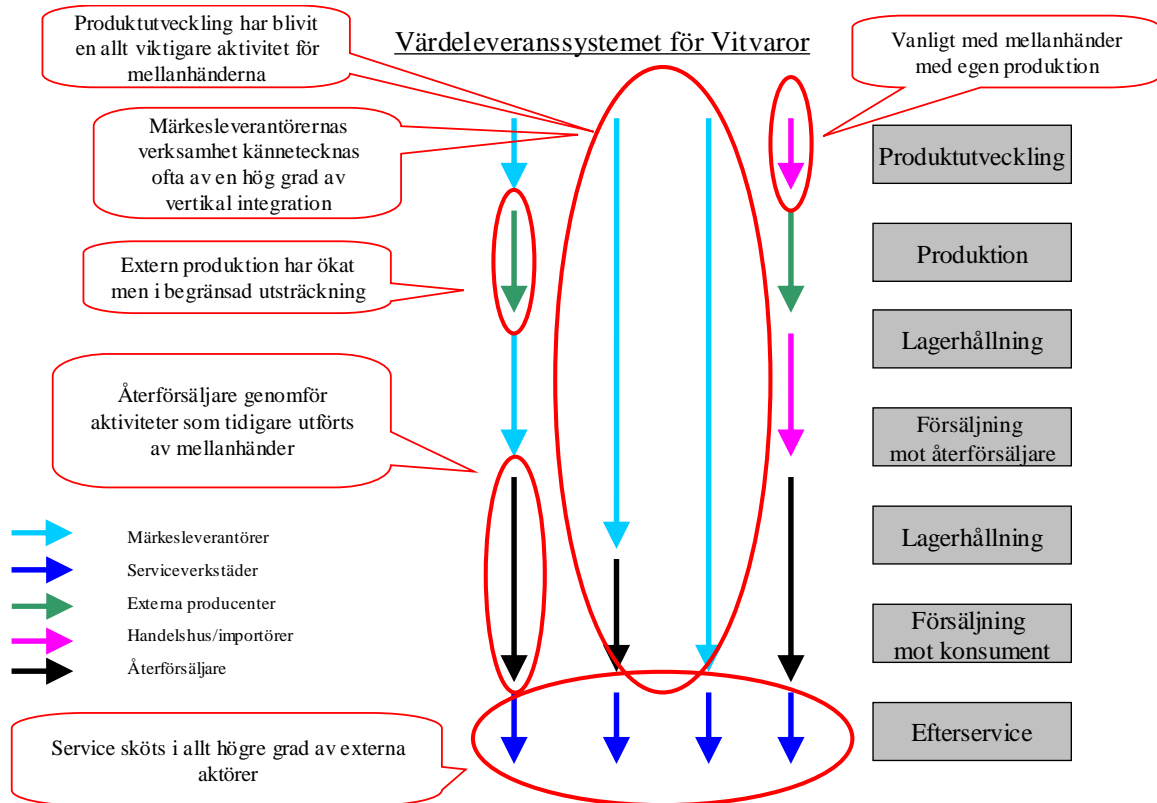
**5.2 Förändringar i värdeleveranssystemen**

De trender som åskådliggjorts i kapitel 5 redovisas nedan i figur 5.1 och figur 5.2 i syfte att sätta dem i ett värdesystemperspektiv. Bilderna syftar till att påvisa relationen mellan förändringarna i funktionerna och värdeleveranssystemet. Som synes föreligger skillnader mellan värdesystemen för småapparater och vitvaror. Skillnaderna är som mest markanta när det gäller produktionsförhållandena.



Figur 5.1 Förändringar i värdeleveranssystem – småapparater

Källa: Egen



Figur 5.2 Förändringar i värdeleveranssystem – vitvaror

Källa: Egen



## 6 Slutsats och avslutande diskussion

---

*I detta kapitel redogörs för de slutsatser som vi har dragit angående förändringar av mellanhänders funktioner. Vi diskuterar också vad som ligger bakom dessa förändringar*

---

### 6.1 Slutsatser

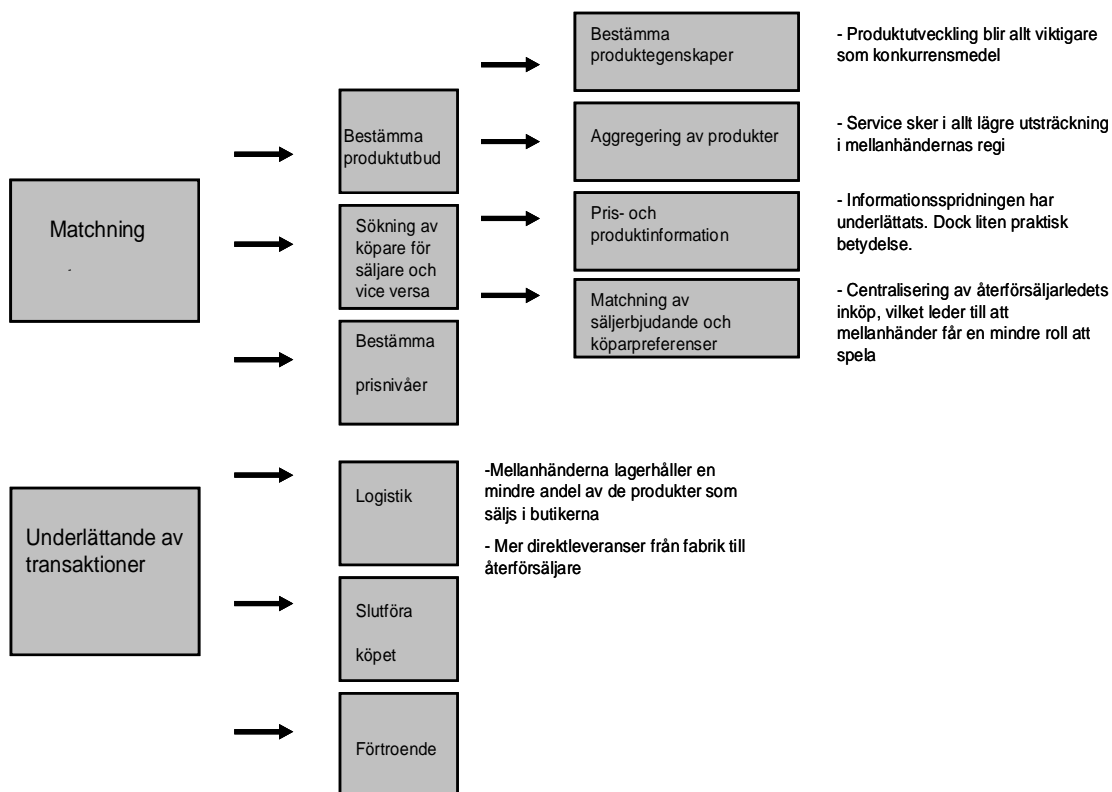
Som avslutning på denna uppsats vill vi knyta samman de analyser som gjorts samt sätta dem i ett större sammanhang. Vårt syfte med uppsatsen var att undersöka hur intermediärernas funktion i hemelektronikbranschen har förändrats under de senaste åren. Som stöd i vårt förfarande har vi haft den debatt som förts om disintermediation samt relaterad teoribildning. Framförallt har Bakos teori om intermediära funktioner legat till grund för vår studie.

Den undersökning som genomförts inleddes med en kartläggning av värdeleveranssystemet. I den kvalitativa analysen fann vi ett antal funktioner som var applicerbara på mellanhändernas aktiviteter samt genomförde en analys av hur dessa hade förändrats. Med hjälp av denna nyvunna insikt formulerade vi ett antal propositioner som fångade upp uppsatsens frågeställning i kontext av hemelektronikbranschens förutsättningar. Vad vi fann var ett komplext mönster av förändringar vilka låg till grund för genomgripande förskjutningar av mellanhändernas funktion. Slutsatserna lyder som följer:

- Produktutveckling, vilken är starkt kopplad till funktionen *bestämna produkters egenskaper*, tycks ha blivit viktigare i hemelektronikbranschen. Detta tycks vidare vara gällande oavsett segment eller produktgrupper. Samtidigt är det intressant att notera att det inte tycks som att funktionen övertagits av någon annan grupp av aktörer. Framför allt skulle man kunna ha anat att återförsäljarledet velat stärka sitt inflytande. Det tycks dock inte finnas något stöd för en sådan utveckling, varför man kan konstatera att denna funktion blir allt viktigare för mellanhänderna.
- När det gäller funktionen *aggregering av produkter* tycks intermediärernas ha funktion reduceras något. Drivande i denna utveckling är att billiga produkter i allt högre grad inte erfordrar någon service samt att den service som utförs i allt större utsträckning utförs av specialiserade serviceverkstäder, och i viss mån av vissa återförsäljare.
- Minskade sökkostnader har ändrat förutsättningarna för intermediärernas funktion vad avser *pris- och produktinformation*. Öppenheten till trots tycks det dock som att det fått liten praktisk betydelse för intermediärerna. Återförsäljarnas ökade kännedom om exempelvis producenterna i Kina, har inte lett till några långvariga dirketa affärskontakter.. Detta skulle kunna innebära att tillgången till

information i sig inte ger någon affärsmöjlighet, utan måste existera i kombination med andra faktorer. Återförsäljarna och producenterna tycks inte kunna dra nytta av sin tillgång till information om varandra. Orsaken kan ligga i att informationsfunktionen har en synergi med etablerade kontakter. En etablerad kontakt är viktigt bland annat därför att produkterna är relativt komplexa och med stora krav på tillförlitlighet, i och med att de är elektriska produkter som omgärdas av starka krav från olika myndigheter.

- *Matchning av säljerbjudande med köparpreferenser* är en funktion som tycks ha genomgått en stor förändring. Orsaken förefaller vara att återförsäljarna har centraliserat sina inköpsprocesser. På grund av konsolideringen är det inte längre intermediärernas roll att matcha den enskilda butikens köparpreferenser med sina säljerbjudanden utan detta görs istället av en central inköpsavdelning hos återförsäljarkedjan. Funktionen har således genomgått en stor förändring och man kan i vis mån tala om att den numera utförs av återförsäljarna själva. Parallellt med denna utveckling verkar det som att egna märkesvaror ökar i betydelse och att handeln går mer direkt mellan producenter och återförsäljare.
- Logistikfunktionen har förändrats genom att mellanhänderna lagerhåller en mindre andel och av de produkter säljs i butikerna. Vår studie indikerar att effektiviseringar av denna funktion har blivit allt viktigare eftersom det ställs allt högre krav på precisa leveranser och låga kostnader från återförsäljarledet. Samtidigt sköts leveranser till enskilda butiker i högre grad av kedjorna själva. Den funktion intermediärerna fyller inom logistik blir följaktligen smalare, då kedjorna tar över delar av logistikfunktionen.



Figur 6.1 Hemelektronikbranschens förändrade funktioner

Källa: Redigerad från Bakos, 1998

## 6.2 Avslutande diskussion

Det förefaller som om mellanhändernas funktioner är högst varierande mellan olika branscher. Bakos och andra författare med honom presenterar en uppsättning av funktioner och underfunktioner som en intermediär kan fylla. Även om vi av hänsyn till nödvändigheten av systematik har undersökt samtliga, konstaterade vi snabbt att flera av dem medförde en mycket begränsad applicerbarhet. Således kan vi konstatera att även om det teoretiskt finns en mängd funktioner en mellanhand kan fylla, så återspeglas sig inte alltid i de praktiska omständigheterna. Det finns skillnader mellan hur intermediärernas funktion har förändrats beroende på vilken produktgrupp man studerar. Mellanhändernas funktion har förändrats mer när det gäller småprodukter än när det gäller vitvaror. Detta gäller framförallt i frågan om funktionen matchning där intermediärernas traditionella funktion i hög grad har förändrats och i viss utsträckning blivit har försvunnit.

Till stor del hänger dessa förändringar samman med en pågående rekonfiguration branschens värdeleveranssystem. I och med att återförsäljarledet har konsoliderats så har återförsäljarkedjorna centraliserat funktioner som lagerhållning och inköp. Förändringen medför, som vi redan har konstaterat, att mellanhändernas funktion som matchare minskar i betydelse. Dessa slutsatser är intressant om man sätter detta i en kontext av

disintermediationsdebatten. Våra slutsatser pekar förvisso inte mot någon genomgripande disintermediation inom hemelektronikbranschen, men i marknaden för småapparater kan man konstatera att intermediärernas roll kan sägas ha minskat. Andelen handel där mellanhänder spelar en mindre roll har ökat genom fler direktleveranser och den ökade förekomsten av egna märkesvaror. Detta gör att vi i viss mån kan tala om att disintermediation i fråga om matchning föreligger inom detta produktsegment. Mellanhänderna verkar i och med detta ha fått koncentrera sitt värdeskapande till att skapa produkter med attraktiva egenskaper för att kunna ta betalt av sina kunder.

Intressant att notera är att den drivande kraften i förändringarna tycks vara återförsäljarledets konsolidering snarare än IT. Egna märkesvaror, direkthandel och centraliserade inköpsrutiner är alla förändringar som kan härledas till konsolideringen av återförsäljarledet. Med detta är det dock inte sagt att IT inte har påverkat mellanhänderna. Intervjuerna pekar mot IT har haft en stor effekt, men vi kan dock inte styrka att IT haft en disintermediationseffekt. Även om det finns aktörer som kan klassas som "cybermediärer", så är deras roll starkt begränsad. Andra förklaringsvariabler föreligger också som förklaring till de förändringar som ägt rum, däribland just-in-time konceptets utbredning och utflyttningen av produktion till Kina. Det är emellertid konsolidering som förefaller vara den starkaste drivkraften.

Avslutningsvis kan vi därmed konstatera att disintermediationsdebatten verkar präglas av en något snäv syn gällande både vilka som ses som intermediärer och vilka som är de drivande krafterna bakom disintermediation. Debatten saknar också betydande inslag om hur funktionerna hos existerande mellanhänder faktiskt förändras i en viss bransch som upplever ett stort förändringstryck, något som vår studie förhoppningsvis har bidragit till att öka förståelsen för.

### 6.3 Förslag till vidare forskning

Disintermediationsdebatten är som konstaterats tidigt i uppsatsen tätt sammankopplat med informationsteknologi. De synbara avvikelserna mellan denna studies resultat och disintermediationsdebattens förutsägelser ger upphov till frågor. Är det så att disintermediationshypotesen enbart är applicerbar på återförsäljarledet, eller är det så att debatten är för ensidigt fokuserad mot informationsteknologi? Vilket samband finns mellan olika förändringsfaktorer och förändring av mellanhänders funktioner? Att besvara dessa frågor har emellertid inte varit syftet med denna studie varför frågorna hålls öppna framtida studier.

## Källförteckning

- Adelaar, T. (2000) *Electronic Commerce and the Implications for Market Structure: The Example of the Art and Antiques Trade*, Journal of Mediated Communication, 5:3
- Ask, U., Ax, C. (1997), *Produktkalkylering i litteratur och praktik*, BAS ekonomisk förening, Göteborg
- Ax, C. och Ask, U. (1995) *Cost Management, produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*, Studentlitteratur, Lund,
- Bakos, Y. (1998) *The emerging role of electronic marketplaces on the Internet*. Communications of the ACM, August vol 41. no 8
- Benjamin, R., Wigand, R., (1995) *Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway*, Sloan Management Review 37,
- Burton, A.F. och Mooney, J.G. (1998) *The Evolution of Electronic Marketplaces: An Explanatory Study of Internet-based electronic Commerce within the American Independent Insurance Agency System*, Australian Journal of Information Systems, November
- Chircu, A.M och Kaufman, R.J. (1999) *Strategies for Internet Middleman in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle*, International Journal of Electronic Markets 9:1&2
- Dyer, J. H. (1997) *Effective interfirm collaboration: how firms minimize their transaction costs and maximize transaction value*. Strategic Management Journal 18
- Ellis, P.D. (2003) *Social Structure and Intermediation: Market-making Strategies in International Exchange*, Journal of Management Studies, 40:7, November
- Giaglis, G. M., Klein, S., O'Keefe, R.M. (2002) *The role of intermediaries in electronic marketplaces: developing a contingency model*, Information Systems Journal 12
- Klein, S., Randolph, M. och Selz, D. (2002), *Web Impact on Market structures: Three Industry Examples*, TINE-marketstructure.doc (<http://www.wi.uni-muenster.de/wi/forschen/veroeff/TINE-marketstructure.pdf>)
- Lee, H.G. (1998), *Do Electronic Marketplaces Lower the Price of Good?* Communications of the ACM, Jan1998, Vol. 41 Issue 1
- Lekvall, P. och Wahlbin, C. (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*, IHM Publishing, Göteborg
- Merriam, B. M. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Orwat, C. Riehm, U., Wingert, B. (2001) *The Power of the Middleman in Electronic Markets – The Case of the German Bookselling Industry*, (<http://www.itas.fzk.de/e-society/preprints/ecommerce/orwatetal.pdf>)

Porter, M. (2001) *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March

Ossiansson, E. (1997), *Nätverk i förändring*, Kompendiet Aidla Trading AB, Göteborg

Porter, M. E., (1998) *On competition*, Harvard Business School, Boston

Porter, M.E. (2001), *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March

Rockart, J och Scott-Morton, P. (1991) *Networked Forms of Organisation*, i Scott-Morton, P. (Ed.), *The Corporation of the 1990s*, Oxford University Press, New York

Sarkar, M.B., Butler, B och Steinfeld, C. (1995), *Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace*, Journal of Computer Mediated Communication, 1:3

Sen R. och King R.C (2003), *Revisit the Debate on Intermediation, Disintermediation and Reintermediation, due to E-commerce*, Electronic Markets, Vol 13, No 2

Spulber, D.F. (1999), *Intermediaries and the theory of the firm*, Cambridge University Press, Cambridge

Wiedersheim-Paul & Eriksson (1989), *Att utreda, forska och rapportera*, upplaga 3:1, Liber Förlag: Malmö

Yadav, M. S. & Varadarajan, P. R. (2005), *Understanding product migration to the electronic marketplace: A conceptual framwork*, Journal of Retailing 81

### **Intervjuer: Sekundärdata**

Intervju med Tobias Gullberg, Branschkansliet 2006-03-23

# Frågeguide – Värdesystemet

## Funktionsfrågor

### 1. Matcha köpare och säljare

*Positionen som mellanhand innebär en naturlig fördel när det gäller att passa ihop köpare med säljare. Fördelarna för mellanmannen kan vara en konsekvens av exempelvis upparbetade relationer eller skalan på de aktiviteter som verksamheten medför.*

Hur fungerar det idag?

### 2. Beslut om produktion och produkternas egenskaper

*Genom sin position mellan köpare och säljare erhåller mellanhanden stor insikt i de bägge ledens förutsättningar och behov. Denna insikt kan omvandlas till ett värdeskapande genom att mellanhanden tillhandahåller de bägge parterna viktig information. Exempelvis: Producenterna får hjälp i att uppskatta vad och hur mycket som kommer att efterfrågas nästa år.*

Hur fungerar det idag?

### 3. One-stop-shop

*Inköp från många aktörer medför kostnader både i form av tid, energi, uppmärksamhet samt mer komplicerad logistik. Följaktligen kan en mellanhand skapa värde för köparna genom att erbjuda en plats där köparen kan genomföra alla sina affärer – en one-stop-shop.*

Hur fungerar det idag?

### 4. Aggregering av komponenter till nya erbjudanden

*Genom att lägga till ny produkter till en existerande vara, till exempel finansiering kan värde skapas för kunden. En mellanhand kan dra nytta av sina volymer genom att erbjuda köparna en fördelaktig finansieringslösning vid diverse affärer.*

Hur fungerar det idag?

### 5. Bestämma prisnivåer

*På vissa marknader spelar mellanhänderna en viktig roll genom att de sätter priserna på marknaden. Inom finansmarknaden är exempelvis en av de huvudsakliga funktionerna för mellanhänderna att sätta prisnivåer för olika sorters värdepapper.*

Hur fungerar det idag?

## **6. Transporter**

*Transaktioner av fysiska varor medför vanligtvis transporter. Vid transporter kan mellanhänder realisera stordriftsfördelar som enskilda producenter eller köpare ej förmår.*

Hur fungerar det idag?

## **7. Lagerhållning**

*Transaktioner av fysiska varor medför vanligtvis lagerhållning. Lagerhållningen är delvis en konsekvens av att transporter kommer stötvis, delvis utgör det en form av buffert för att möta förändringar i efterfrågan.*

Hur fungerar det idag?

## **8. Slutförande av köp**

*Mellanhanden kan ha ansvaret för att affären mellan köpare och säljare avslutas på ett bra sätt som tillgodoser alla parter behov. Exempelvis kan det handla om att mellanhanden tillhandahåller ett betalningssystem där betalning äger rum innan leverans, samtidigt som säljaren inte har pengarna tillhanda fören leveransen fullbordats. Under dessa förutsättningar kan köpare och säljare lita på en affär utan att för den delen behöva lita på varandra.*

Hur fungerar det idag?

## **9. Förtroende**

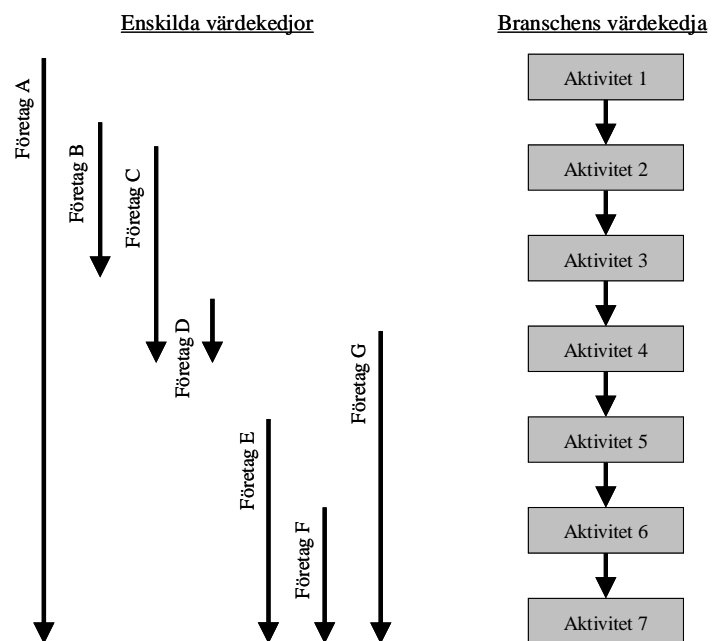
*En mellanhand med ett utvecklat kontaktnät till både köpare och säljare kan underlätta handel genom att reducera risker. Riskerna reduceras genom att mellanhanden utfärdar garantier av något slag för en annan aktör.*

Hur fungerar det idag?

## **10. Ser du någon annan funktion som inte framkommit?**



## Värdekedjan



1. Hur ser värdekedjan ut idag?
2. Hur har den förändrats?
3. Vilka trender finns?
4. Hur tror du att den kommer att se ut i framtiden?

## Frågeguide - Propositionerna

### Bestämna produkters egenskaper

- *Produktutvecklingen har blivit en allt viktigare konkurrensfaktor för mellanhänderna*
- *Återförsäljare har erhållit ökade möjligheter till inflytande över produktutvecklingen*
- *Återförsäljarna har inte blivit en drivande part i produktutvecklingen*
- *Produktionen av småapparater sköts i allt högre grad av externa producenter*
- *Produktionen av vitvaror sköts till stor del fortfarande av mellanhänderna*

### Aggregering av produkter

- *Småapparater som reklameras byts i allt högre grad ut mot en ny produkt direkt från butikshyllan, utan att gå via en verkstad*
- *Återförsäljarna har inte i högre grad börjat erbjuda service av vitvaror*

### Pris- och produktinformation

- *Det har blivit enklare för återförsäljarna att skaffa sig pris- och produktinformation*
- *Återförsäljarna har blivit mer aktiva med att på egen hand söka information om priser och produkter*
- *Det har blivit enklare för externa producenter att komma i kontakt med återförsäljarna*

### Matchning av säljbidande med köparpreferenser

- *Det blir allt vanligare att återförsäljarna säljer egna märkesvaror*
- *Direkthandel mellan externa producenter och återförsäljare har ökat i omfattning*
- *Externa producenter har blivit bättre på att på egen hand kontakta återförsäljare*
- *Mellanhändernas affärskontakt med kunderna har blivit allt mer centraliserad*
- *Möjligheten för mellanhändernas säljkår att påverka enskilda butiker är mer begränsad nu än förr*
- *En etablerad säljkår har blivit mindre viktig som konkurrensmedel för mellanhänderna*

### Logistik

- *Mellanhänderna har minskat sin lagerhållning*
- *Det har blivit vanligare att återförsäljare använder sig av centrallager*
- *Allt fler leveranser mot enskilda butiker utgår från återförsäljarnas centrallager snarare än från mellanhandens lager*

- *Det har blivit allt vanligare med direktleveranser där produkterna går direkt från producent till återförsäljarens centrallager, utan att passera några mellanhänder*