



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Vikten av att sticka ut

– Strategisk positionering inom hemelektronikbranschen

*Magisteruppsats*

Anders Wibréus 1982

Magnus Josefsson 1981

*Handledare:* Ingemar Claesson

**Företagsekonomi/ Ekonomistyrning**

VT 2007

## Sammanfattning

Vårt intresse att studera hemelektronikbranschen i Sverige grundar sig i viljan att se hur företag agerar strategiskt när det råder nästintill perfekt konkurrens på en marknad. Utgångspunkten i problematiseringen var att ta reda på hurdan syn företagen, som uppsatsen berör, har på den marknad de befinner sig. Utifrån den beskrivningen har vi sedan sett till hur företagen önskar positionera sig för att sedan följa upp deras uttalanden och se om dessa stämmer överens med verkligheten.

För att studera detta har vi valt att utföra en kvalitativ fallstudie. Intervjuer har gjorts med nyckelpersoner på två större företag inom branschen. Detta för att få en så djuplodande bild av branschen som möjligt.

Genom att arbeta utefter Michael E Porters teorier kring strategi och hur företag skapar varaktiga konkurrensfördelar har vi byggt upp ett ramverk, med en förenklad värdekedja i spetsen, som förtydligar företagens ageranden inom hemelektronikbranschen. Värdekedjan används för att se om de undersökta företagen verkligen positionerar sig som de säger.

Båda företagen i studien har visat sig ha stora brister i sitt sätt att leva upp till sina uttalade strategier. Företag X, som är ett rikstäckande e-handelsbolag med kompletterande butiker i storstadsregionerna, säger sig vara ett statusalternativ till andra återförsäljare. Dock erbjuder de inte kompetent service eller en hemsida som skulle kunna ge intryck av status. Företag Y, en av branschens stora varuhuskedjor som har funnits i ett halvt sekel, vill sälja varor till den breda massan, erbjuda hög service och inrikta sig mot kvinnor. Detta resulterar i att de, sammantaget, karaktäriseras av en otydlig positionering. Istället för att tydligt utmärka sig på något område riskerar företagen att gå miste om de konkurrensfördelar som en strategisk positionering syftar till att skapa.

Företagen X och Y har båda goda ambitioner och vill mycket. Men när konkurrensen hårdnar kan inte alla företag göra samma sak och samtidigt överleva på lång sikt. Därmed har vi dragit slutsatsen att såväl X som Y bör välja en strategi och lägga ner mer tid och resurser på att renodla den.

## Innehållsförteckning

1 INLEDNING .....	7
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Problemdiskussion .....	8
1.3 Syfte.....	9
2 METOD .....	10
2.1 Kvalitativ metod .....	10
2.2 Hantering av data .....	11
2.3 Urval .....	12
2.4 Intervju .....	12
2.4.1 Kvalitativ intervju.....	12
2.4.2. Praktiskt genomförande .....	13
2.5 Bearbetning .....	13
2.6 Redovisning.....	13
2.6.1 Anonymitet.....	14
2.6.2 Empirisk framställning .....	14
2.7 Disposition.....	14
2.8 Avgränsningar .....	14
2.8.1 Företag.....	14
2.8.2 Strategi – teoretisk avgränsning .....	15
2.9 Validitet och reliabilitet .....	15
3 TEORI .....	17
3.1 Femfaktormodellen .....	17
3.2 Vad är strategi?.....	18
3.2.1 Allmänna strategier och konkurrensfördelar .....	18
3.2.2 Aktiviteter och strategisk fit .....	19
3.2.3 Värdekedjan .....	21
3.2.4 Vetenskaplig kritik.....	23
4 EMPIRI .....	25

4.1 Företagsbeskrivning .....	25
4.1.1. Företag X – beskrivning.....	25
4.1.2 Företag Y – beskrivning.....	25
4.2 Företag X.....	26
4.2.1 Omvärld och helhet.....	26
4.2.2 Inköp.....	27
4.2.3 Logistik.....	28
4.2.4 Marknadsföring och försäljning .....	28
4.2.5 Eftermarknad .....	30
4.2.6 Framtid .....	31
4.3 Företag Y .....	31
4.3.1 Omvärld och helhet.....	32
4.3.2 Inköp.....	32
4.3.3 Logistik.....	33
4.3.4 Marknadsföring och försäljning .....	33
4.3.5 Eftermarknad .....	35
4.3.6 Framtid .....	36
5 ANALYS .....	38
5.1 Omvärld och helhet .....	38
5.2 Positionering.....	39
5.3 Värdekedja .....	41
5.3.1 Inköp.....	41
5.3.2 Logistik.....	42
5.3.3 Marknadsföring och försäljning .....	43
5.3.4 Eftermarknad .....	44
6 SLUTSATS .....	46
6.1 Hur X lever upp till sin önskade positionering .....	46
6.2 Hur Y lever upp till sin önskade positionering .....	47
6.3 Företagens faktiska positionering .....	48

6.4 Företagens faktiska positionering gentemot konkurrenterna.....	49
6.5 Framtid och reflektioner .....	51
6.6 Förslag till framtida forskning .....	51
7 KÄLLFÖRTECKNING .....	52
Bilagor.....	54

## Figurförteckning

Figur 1: Disposition av uppsats.....	1
Figur 2: Femfaktormodellen, eget efter Porter (s. 4, 2004) .....	1
Figur 3: Allmänna strategier, eget efter Porter (s. 39, 2004) .....	19
Figur 4: Produkt Segment Access, egen efter Porter (Porter, 1996) .....	1
Figur 5: Värdekedja, egen efter Porters generiska värdekedja (Porter, s. 37, 1998) ....	22
Figur 6: Egen förenklad värdekedja baserad på Porters generiska värdekedja.....	23
Figur 7: Företagens närmande mot varandra på hemelektronikmarknaden. ....	38
Figur 8: Allmänna strategier, krympande ram. ....	39
Figur 9: Allmänna strategier: företagens uttalade positionering och differentieringsfaktorer .....	41
Figur 10: Allmänna strategier: företagens verkliga positionering .....	49

# 1 INLEDNING

*Denna inledande del av uppsatsen har till syfte att ge Er som läsare förståelse för vad vi har valt att studera samt varför.*

---

Den svenska marknaden för hemelektronik kan idag enklast beskrivas på två sätt. Först som en marknad där det råder glada dagar för de flesta aktörerna. Införandet av digital-TV och den stigande populariteten för platta TV-apparater har hjälpt till att göra 2006 till ett rekordår gällande försäljning för branschen. (Hellström, 2007) Men för det andra är det en marknad med allt tuffare konkurrens och kraftig prispress samtidigt som flertalet av kedjorna kämpar för att bli ledande i landet. Nils Bohlin på Handelns Utredningsinstitut väljer att beskriva det som att alla de stora aktörerna befinner sig inom samma nisch med små marginaler. Om marknaden fortsätter att vara så homogen som nu kommer inte alla att klara sig på sikt. (Waikla, 2006)

## 1.1 Bakgrund

Innan sextiotalet dominerades den svenska hemelektronikmarknaden av små enskilda TV- och radiobutiker lokaliserade i de centrala delarna av städer. Dessa butiker köpte varorna direkt från leverantör och försedde sedan sina lokala marknader med produkterna. Under sextiotalet bildades ett antal fackhandelkedjor - som S, A och R – därmed startade trenden med gemensamma inköp. På sjuttioalet påbörjade stormarknaderna O och Y den kommande expansion som skulle ske under åttio- och nittiotalet. Under dessa två årtionden växte de två konkurrenterna kontinuerligt och tog ledande positioner på marknaden. I Syd- och Västsverige blev Y den dominerande kedjan medan O expanderade från Norrköping och vidare norröver. Denna tid karaktäriserades av att leverantörerna styrde marknaden och satte i praktiken de priser som återförsäljarna skulle ta. Butiker och leverantörer hade ett tätt samarbete där de senare styrde återförsäljarna med leveranser och marknadsföringsbidrag. Detta beteende luckrades dock upp 1993 då den nuvarande konkurrenslagen började gälla, dvs. att de blev olagligt med förfaranden som begränsade konkurrensen. Därmed slutade leverantörerna att ange bruttopriserna åt återförsäljarna. Året därefter etablerade sig den första utländska aktören på marknaden, E. Företaget valde att bygga upp ett eget logistiksystem och centrallager samt att styra inköpen centralt samt parallellimportera varor från andra länder då leverantörerna i Sverige inte alltid var samarbetsvilliga. Därmed minskades leverantörernas makt över distribution och priser än mer. (Sigvardsson, 2005)

Tre år efter E:s intåg på den svenska marknaden valde Y och O att etablera sig över hela landet och därmed inte ha det uppdelat mellan sig längre. (Sigvardsson, 2005) Med affärsidén att sälja hemelektronik på Internet och att i snitt vara 20 procent billigare än konkurrenterna (Amster, 1999) lanserar N sin nätbutik för hemelektronik 1999 (N Company Presentation 2006/2007, 2007). Med ett ökat konkurrenshot från Internet, av företag som D och X, väljer nu de andra kedjorna i Sverige att ta sig an Internet som marknadsplats för att inte förlora kunder. På detta sätt ökar samtidigt konkurrensen för de mer Internetbaserade aktörerna i och med drakarnas inträde. Vad gäller varuhusaktörerna så är först och främst de större kedjorna – exempelvis Y och O - som konkurrerar med priset som drabbas av N och andra liknande lågprisalternativ på Internet. T, en annan av de traditionella kedjorna, väljer istället att inte konkurrera med priset utan ser snarare sin nätbutik som en kompletterande service till sina kunder. (Kindwall, 1999) Trots en tillsynes stenhård konkurrens valde den tyska kedjan M att ta sig in på den svenska marknaden hösten 2006 med målet att bli den störste aktören här. Till sin hjälp för att nå målet har de låga priser, enorma varuhus och ett brett sortiment. (Bohlin,

2006) Enligt Michael Dahlén, docent i marknadskommunikation vid Handelshögskolan i Stockholm, kan M:s etablering i Sverige eventuellt tvinga de andra aktörerna att tänka om och att det därmed kommer ske en förändring av branschen. (Erlandsson, 2006)

Vad är det nu som sker i en bransch som den vi beskrivit ovan? Porter (1996) skriver att i en bransch som karaktäriseras av hård konkurrens och överhettning kan inte alla företag arbeta efter samma devis. Om merparten av företagen eftersträvar att vara det billigaste alternativet på marknaden kommer den som lyckas med detta konkurrera ut de andra och bli ensam kvar. För att flera företag ska kunna vara kvar krävs det att de olika företagen väljer olika strategier genom att göra eller inte göra något som alla andra gör. Genom att välja en unik strategi och därmed göra någonting på ett annat sätt än konkurrenterna skapar ett företag en konkurrensfördel gentemot de andra. Det är här viktigt att poängtera att det just handlar om att göra något annorlunda. Att utföra en aktivitet på ett effektivt sätt kan alla göra och därmed är det inte en varaktig konkurrensfördel att behärska något som enkelt kan imiteras.

## 1.2 Problemdiskussion

Givet våra förstudier av branschen och den bakgrund vi beskriver kan vi konstatera att det hänt en hel del inom hemelektronikbranschen de senaste decennierna, inte minst under de sista tiotal åren. En rad faktorer såsom en förändrad konkurrensreglering och nya aktörer, både i butiksled och på Internet, har gemensamt bidragit till en utveckling som enklast kan beskrivas som hård konkurrens, prispress och en vild kamp om kundernas gunst där ändamålen i vissa fall helgat medlen. Bara under de senaste fem åren har en rad konkurrensrelaterade konflikter blossat upp mellan de stora aktörerna, vilket lett till flertalet stämningsansökningar och fall där marknadsdomstolen tvingats till stora vitesförelägganden. Utvecklingen bekräftas av Anders Appelqvist, VD för branschorganisationen Elektronikbranschen:

*”Det här är en oerhört konkurrensutsatt bransch, och företagen övervakar varandras metoder konstant...”* (Termén, Göteborgs-Posten, s. 62, 2007)

Till och med de inblandade själva medger att tvisterna har hamnat på en ”sandlådenivå”. (Termén, Göteborgs-Posten, s. 62, 2007)

Självklart så kan det hårdare branschklimatet komma att hanteras på ett flertal sätt av företagen. Det mest grundläggande, som kanske ligger närmast till hands innebär att strama åt verksamheten genom ökad kostnadsmedvetenhet och en i största allmänhet effektiviserad verksamhet. Detta är däremot något som Porter (1996) menar är det mest grundläggande för att kunna konkurrera och innebär inte i sig att verklig varaktig konkurrenskraft skapas. Något som alla aktörer mer eller mindre har gemensamt är att de i stor utsträckning använder just priset som lockbete i sin marknadsföring. Olika kampanjer och utförsäljningar avlöser varandra där du som konsument lätt kan förledas att tro att ”allt ska bort” året runt. Prisfokuseringen är visserligen logisk med tanke på utvecklingen men lika logiskt är att alla inte kan vara störst och billigast – hur gärna de än kan tyckas vilja framstå som just detta.

Därför blir det intressant att utgå från följande, mer grundläggande, frågeställning: Hur skapar aktörerna inom hemelektronikbranschen lönsamhet och långsiktig överlevnadsförmåga givet en bransch som karaktäriseras av hård konkurrens och prispress, där inte alla kan vara billigast?



Svaret borde ligga i respektive företags sätt att positionera sig sett ur en strategisk synvinkel – vilka fundamentala strategier har de? Hur försöker de särskilja sig - ifall de ens är medvetna på området - gentemot sina konkurrenter, tillika leverera ett unikt kunderbjudande?

Vårt sätt att angripa dessa, i vårt tycke mycket intressanta, frågor är att fokusera på två aktörers värdekedjor och se på hur verksamheterna är ”konstruerade” mer i detalj. Av intresse blir då att studera värdekedjornas beståndsdelar och alla de aktiviteter som, åtminstone enligt strategiteoretiker som Porter, spelar en avgörande roll för strategins förmåga att ge företagen varaktiga konkurrensfördelar.

Givet hemelektronikmarknadens karakteristikor och den rådande konkurrenssituationen ledar detta oss till följande problemformuleringar:

*Hur ser de enskilda företagens marknadssyn ut?*

*Hur vill företagen positionera sig strategiskt sett samt hur skiljer sig dessa företag åt vad gäller sättet att positionera sig och de bakomliggande värdekedjorna?*

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att dels utifrån företagens marknadssyn studera och jämföra företagens sätt att strategiskt positionera sig samt att se hur de lever upp till detta utifrån deras respektive värdekedjor. Givet att de, i undersökningen ingående företagen, skiljer sig åt vad gäller såväl struktur som försäljningskanaler vill vi kunna identifiera och analysera eventuella skillnader i deras sätt att konkurrera.

## 2 METOD

*I detta kapitel har vi för avsikt att redogöra för det arbetsförfarande vi använder oss av i skapandet av denna uppsats. Utöver att redovisa vilken skola inom vetenskapsteorin vi har valt att arbeta utefter, med vissa restriktioner, belyser vi även hur uppsatsen är skriven och därmed underlättar för läsaren att ta till sig informationen. Mot slutet av kapitlet förs en diskussion kring uppsatsens validitet och reliabilitet för att styrka dess trovärdighet.*

---

Vid insamlandet av empirisk data bör någon form av metod brukas och är därmed ett av flera verktyg för att skildra verkligheten. Dock existerar en risk att undersökningens upplägg skapar dess utfall. Därför finns det ett behov av en metod för att minimera påverkan av den insamlade empirin. (Jacobsen, 2002)

### 2.1 Kvalitativ metod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod för denna uppsats. Detta då det är viktigt att välja den metod som lämpar sig bäst för den frågeställning vi har. (Holme & Solvang, 1997) Det empiriska arbetet bakom studien består till stor del av intervjuer med nyckelpersoner inom respektive företag. Frågornas svar är ej av sorten som enkelt går att kvantifiera eller basera en regression på. Därmed lämpar sig den valda metoden bäst för ändamålet.

Den kvalitativa metoden utgår från att det finns saker som inte kan förstås om forskaren i fråga inte försöker sätta sig in i den undersöktes situation och se världen ur dennes perspektiv. Genom att studera ett fenomen på detta sätt försöker forskaren skapa sig en djupare och fullständig bild av föremålet under observation. (Holme & Solvang, 1997) Hur kvalitativ forskning ska bedrivas i praktiken för att garantera framgång finns det inget universalrecept för. Dock anger John Lofland (i Holme & Solvang, 1997) fyra principer som bör prägla det kvalitativa angreppssättet av ett forskningsprojekt. Allt för att nå en så autentisk återgivning av det studerade området som möjligt.

Det ska finnas en närhet till det som studeras, först och främst en fysisk sådan. (Lofland i Holme & Solvang, 1997)

Den forskningsrapport som skapas ska beskriva vad som skett på ett så objektivt vis som möjligt. (Lofland i Holme & Solvang, 1997)

Rapporten ska innehålla deskriptiva beskrivningar om exempelvis handlingar och aktiviteter. Detta bör ske i de fall då det är av vikt för förståelsen av de förhållanden som studeras. (Lofland i Holme & Solvang, 1997)

För att visa på objektets egna uttryckssätt bör direkta citat användas i rapporten. Genom ett sådant förfarande skapas en större förståelse för det studerade området. (Lofland i Holme & Solvang, 1997)

En kvalitativ studie skapar i sig validitet genom att forskaren har en större närhet till vad eller vem som studeras. Samtidigt har studieobjektet möjligheten att påverka sin situation i större grad då denna kan styra sin medverkan. Dock är inte metodvalet utan nackdelar. Forskaren kan misslyckas med att förstå objektets motiv och situation samt de signaler som sänds ut. Samtidigt är det svårt för forskaren att veta hur denne ska gå tillväga för att få så sanningsenlig information som möjligt. Eventuellt kan den fås genom att vara så aktiv som möjligt eller tvärtom. Detta innebär att forskaren måste vara medveten om sin roll i och hur han eller hon fungerar och ta hänsyn till detta för att bedriva bästa möjliga forskning.

Samtidigt kan forskarens närhet influera objektets beteende. Undersökta enheter kan välja att bete sig på ett sätt som de tror uppskattas av forskaren istället för att bete sig som de gör i vanliga fall. Personer som bedriver kvalitativ forskning måste vara medvetna om att sådana situationer kan dyka upp. (Holme & Solvang, 1997)

Anledningen till att vi väljer en kvalitativ ansats är uppsatsens problemformulering och syfte. Hantering av dessa gör sig bäst med hjälp av djupintervjuer där vi får ta del av experters kunskap till stor del. Genom närmare studier får vi ta del av deras uppfattningar av verkligheten och kan därmed finna olika sammanhang och egenheter som annars eventuellt kunnat gå oss obemärkta förbi. Genom att välja att utföra en branschanalys där vi främst studerar två stycken företag formas uppsatsen som en fallstudie. Detta innebär en undersökning av en specifik företeelse, så som exempelvis ett skeende eller en social grupp. (Adelman, Jenkins och Kemmis i Merriam, 1994) Tanken bakom en sådan studie är att visa på det samspel som råder mellan viktiga faktorer som kännetecknar situationen eller företeelsen. Detta genom att fokusera på en enskild situation, en fallstudie. (Cronbach i Merriam, 1994)

## 2.2 Hantering av data

Den information som används genom uppsatsförloppet delas in i primär- och sekundärdata. Detta innebär information som samlas in av oss själva för det aktuella forskningsområdet respektive information som redan har samlats in av andra. (Andersen, 1998)

Uppsatsen består av båda former av data. I stor utsträckning kommer sekundärdata att användas, men även viss primär sådan används. Den första formen samlar vi in genom för ämnet passande litteratur, artiklar, Internet medan den andra samlas i form av intervjuer.

Ett intervjuobjekt har sin syn på verkligheten medan ett annat har en annan. Därmed måste vi ha förståelse för den information personerna tillhandahåller oss, något som uppnås genom tolkning av den empiriska datan. För att göra detta låter vi oss inspireras av hermeneutiken, vetenskapen som brukar tolkning som redskap för att erhålla förståelse. (Thurén, 1996) Innan ett objekt studeras besitter redan den som ska observera viss förståelse om det, så kallad förförståelse. Detta är kunskap som har insamlats genom exempelvis tidigare forskning eller egna erfarenheter. Förförståelsen ses som en objektiv utgångspunkt inom forskningen. Den subjektiva motsvarigheten är fördomar, socialt baserade subjektiva uppfattningar om objektet som studeras. Inom forskning – så väl som i det vardagliga livet – går det inte att avskilja arbetet från dessa subjektiva referensramar. Därtill hör också att förförståelsen inte heller kommer vara helt objektiv då den baseras på forskarens utbildningsbakgrund som i sin tur är kontaminerad med fördomar. (Holme & Solvang, 1997) Tolkningen av data är därmed aldrig förutsättningslös utan skapas med hjälp av de förutfattade meningar vi som forskare har. Till följd av detta kommer inte sekundärdata enbart brukas vid genererandet av teori utan även för att ge oss förståelse för den primärdata vi presenterar i empirin.

När senare slutsatser ska dras utifrån den insamlade datan finns det två möjliga angreppssätt, deduktion och induktion. (Thurén, 1996) Den deduktiva ansatsen tar sitt avstamp i teorin, dvs. slutsats dras utifrån generella principer. I motsats till detta tar induktion sin startpunkt i empirin. Utifrån ett enskilt skede anslutes sedan teori för att komma fram till en slutsats. (Andersen, 1998)

Utifrån denna syn på informationshantering väljer vi att skriva en deduktivt präglad uppsats. Med präglad vill vi säga att uppsatsen inte har att göra med en rent deduktiv ansats. Detta

skulle innebära att all teori skulle samlas in innan empirin. Då en intervju kan leda in på ett spår av information som vi inte har tänkt på tidigare kan det finnas intresse av att ta med ytterligare teori i uppsatsen. Detta för exempelvis förklara ett företags agerande om den teori vi samlade in före intervjun inte kan styrka ett sådant förfarande. Samtidigt skulle det inte vara möjligt att göra en rent induktiv uppsats där empiri insamlas före teori. Då intervjuer ska genomföras måste vi som observatörer vara pålästa inom ämnet. Om vi valde att fokusera på empiri utan teoretiskt kunnande skulle intervjuerna knappas mynna ut i något av intresse för studien. Vid den senare analysen av det insamlade materialet kommer även den förförståelse vi fått genom förberedelse till intervjuer och skapande av teori att påverka de tolkningar vi gör. Därmed går det inte att utesluta det ena angreppssättet ifrån det andra utan de påverkar varandra i det praktiska genomförandet av det kvalitativa tillvägagångssätt som vår undersökning utgörs av.

## 2.3 Urval

Urvalet av intervjuobjekt, och därmed företag, har vi gjort utefter vilka som har passat in i mallen som större företag på den svenska hemelektronikmarknaden. Vi vill att de företag som jämförs har liknande utbud av varor. Detta för att en renodlad kameraåterförsäljare inte ska ställas mot en HiFi-specialist och därmed försvaga uppsatsens validitet. Under arbetets gång har det visat sig vara ytterst svårt att få företag att ställa upp. Om det inte har varit att intervjuer med studenter har stridit mot företagspolicy så har de kort och gott bara inte haft tid. Om detta är sanningsenliga anledningar eller om det är att de inte vill diskutera strategi med någon utomstående kan diskuteras länge och väl. Från början önskade vi få tillgång till fyra företag, en önskan vi fick ta och revidera utefter arbetets gång. Dock har vi fått intervjuer med två större företag på marknaden. Trots att detta inte lever upp till den mängd bolag vi tänkt intervju så lever i alla fall båda två upp till det önskade produktutbudet. Även om vi inte uppfylla det först önskade scenariot anser vi oss fått tag i två relevanta intervjuobjekt som kan ge oss en klar bild av den svenska marknaden för hemelektronik.

Utöver specifika företag har vi haft för avsikt att intervju personer med goda marknadskunskaper. Detta för att få så god kunskap om företagets agerande på marknaden som möjligt.

## 2.4 Intervju

Intervjuförfarandet utgår ifrån att vara en så kallad djupintervju. Innebörden av detta är att den ska ge vidare insikt i ett ämne vi redan besitter grundläggande kunskap om. (Darmer i Darmer & Freytag, 1995)

### 2.4.1 Kvalitativ intervju

Styrkan med kvalitativa intervjuer relativt kvantitativa intervjuer är den flexibilitet som det kvalitativa tillvägagångssättet tillåter. En kvalitativ intervju skall mer eller mindre efterlikna ett vardagligt samtal och är den intervjuform som utövar den minsta styrningen över undersökningsspersonen. Själva informationssökandet kan därför liknas vid att forskaren vaskar fram information. (Laursen i Holme & Solvang, 1997)

Det kvalitativa tillvägagångssättet i intervjusammanhang utgår från att forskaren söker skapa en djupare kunskap om, och förklaring till hur, en viss företeelse tar form för att på så sätt förstå vad som sker. För att bringa så stor klarhet och förståelse som möjligt är det då viktigt att påverka eller att begränsa undersökningsspersonerna i så liten utsträckning som möjligt.

Därav blir det viktigt att inte använda för standardiserade intervjufrågor utan istället arbeta fram intervjufrågor som framkallar och uppmuntrar att intervjupersonernas egna uppfattningar och reflektioner kan komma fram. (Holme & Solvang, 1997)

Vad gäller urvalet så spelar inte detta en lika central roll i det kvalitativa tillvägagångssättet som i det kvantitativa. Detta eftersom en kvalitativ undersökning inte syftar, som den kvantitativa, till att försöka generalisera eller skapa representativitet. Dock är det viktigt att de intervjupersoner som väljs besitter, och tillika vill dela med sig av, den information som är relevant och som ligger i linje med utgångspunkten för undersökningen (Holme & Solvang, 1997)

Kvalitativa intervjuer kan ofta vara omfattande och omständliga i sitt sätt att generera empirisk information. Detta genom att redan insamlad information kan visa sig ofullständig eller att en eller flera detaljer kräver ytterligare förklaring varför ytterligare intervjuer eller kompletterande frågor kan behöva ställas till undersökningsspersonen. På detta sätt kan datainsamling och analys komma att överlappa varandra i fallet med kvalitativa intervjuer. (Holme & Solvang, 1997)

#### 2.4.2. Praktiskt genomförande

Intervjuerna med de två företagen har genomförts per telefon. Trots att Lofland (i Holme & Solvang, 1997) yrkar för intervjuer där personerna fysiskt möts anser vi att en telefonintervju är högst bruklig också. Samtidigt har båda intervjuobjekten bett om att få göra intervjun över telefon. Vid båda fallen har vi använt oss av en mobiltelefon med högtalarfunktion. I början av varje intervju har vi – efter att vi har presenterat oss – frågat intervjuobjektet om det är okej att vi spelar in intervjun. Vid båda tillfällena har detta godtagits. Inspelning har gjorts med hjälp av diktafon samt med dator. I det senare fallet har ljudet spelats in i datorn och sparats i mp3-format för att förenkla den kommande transkriberingsprocessen.

Innan intervjuerna har de två personerna som intervjuas fått ta del av de frågor som ska ställas en vecka i förväg. Detta för att de ska vara så pålästa som möjligt inom ämnet och därmed kunna ge oss så på pass uttömmande svar som möjligt. När väl intervjun påbörjas går vi igenom de utskickade frågorna från början till slut. (Se bilaga 1 för intervjufrågor.) När intervjun är genomförd förs en diskussion kring anonymitet. Något båda parter har önskat att vara.

### 2.5 Bearbetning

Först har samtlig insamlad intervjudata transkriberats och sammanställts. Därefter har vi bearbetat datan för att kunna hantera den i de empiriska och analytiska delarna. Med bearbetning och sammanställning syftar vi till att ta bort onödiga – ur uppsatsens synvinkel – ord och läten ifrån intervjun, exempelvis upprepningar av enskilda ord (...och, och...) samt läten (...mmm...). Genom detta förfarande blir den empiriska datan lättare att studera och analysera.

### 2.6 Redovisning

Denna del av metodkapitlet visar på hur den empiriska datan redovisas och ska inte förväxlas med kapitel 2.7 Disposition som visar på hur uppsatsen är planlagd.

## 2.6.1 Anonymitet

De vi har intervjuat har bett om att både de, som personer, och de företag som de representerar ska få vara anonyma. Därmed kommer de namn vi använder oss vara fingerade. På grund av detta kommer inte heller någon djupare historisk genomgång av företagen att återges.

Samtidigt var vi här tvungna att ta ett ställningstagande kring källhänvisning. I de fall med sekundärdata som kan kopplas till företagen har vi valt att dölja källan i så stor utsträckning vi finner det nödvändigt. Källorna Internet 1 till 4 är alla sådana och som mest anges hemsidan informationen hämtades ifrån samt vilket datum källan användes.

## 2.6.2 Empirisk framställning

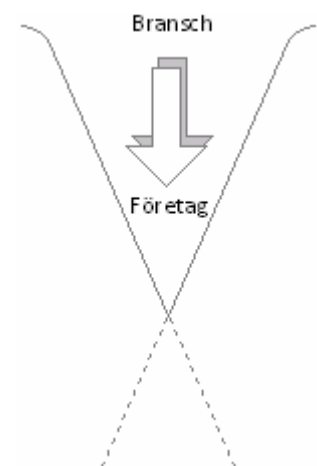
Den primärdata vi har införskaffat redovisas i en följd där vi utgår från den teori vi har arbetat utefter. Teorikapitlet utgår från andra forskares teorier som vi valt att förenkla och förändra för att passa vår studie. Då förändringen berör företagets värdekedja – se 3.2.3 för mer information – kommer därmed empirin att utgå från den förenklade värdekedja vi har skapat. I sin tur är värdekedjan uppdelad i ett antal aktiviteter.

## 2.7 Disposition

Redovisning av data, både inom teori- som empirikapitlet samt i analysen, sker ur ett bransch-till-företagsperspektiv. Detta innebär att kapitlen först har för avsikt att beskriva branschen för att sedan gå mot en smalare företagsnivå. Allt för att skapa en så förståelig bild av konceptet strategi som möjligt.

Vidare kommer varje kapitel att inledas med ett kortare stycke som förklarar vad som kommer tas upp och ske i kapitlet. Allt för att underlätta för läsaren.

När läsaren senare kommer fram till slutsatsen kommer texten börja med att fokusera på de enskilda företagen i studien för att sedan bredda informationen. Om förfarandet i tidigare kapitel gick från bransch till företag går vi nu från företag till branschen för att ge en så nyanserad bild som möjligt av företagens strategiska val.



Figur 1: Disposition av uppsats

## 2.8 Avgränsningar

Avgränsningar har vi valt att se ur två perspektiv, dels det empiriska valet av vilken typ av företag som ska studeras och hur många samt vilken teori som ska användas.

### 2.8.1 Företag

På den svenska marknaden för hemelektronik finns det en uppsjö av företag. Då uppsatsarbetet spänner över tio veckor kan inte samtliga bolag studeras eftersom tiden inte räcker till. Vi har därför haft som utgångspunkt att fokusera på fyra bolag och skapa oss en djupare förståelse för dem och deras strategiska val. De fyra företagen skulle alla vara namnkunniga aktörer som i stora drag är ute efter samma kunder. Dock har det – som tidigare nämnts i urvalskapitlet – varit svårt att få företag att ställa upp på intervjuer. Därför har vi bara fått tillgång till två företag. Dock är båda dessa jämförbara då de tillhandahåller marknaden med samma breda sortiment av hemelektronikvaror samt att båda företagen är

tillgängliga för konsumenter över hela landet. Vi har valt att inte studera specialistbutiker. Detta för att två olika sådana inte alltid går att jämföra med varandra då de kan vara specialister inom olika områden samt att en specialist – som bara har en typ av varor – blir svår att jämföra med ett företag som tillgodoser marknaden med samtliga former av brunvaror<sup>1</sup>. Detta vore att jämföra äpplen och päron.

### 2.8.2 Strategi – teoretisk avgränsning

Med teoretisk avgränsning syftar vi till behovet att hantera den aldrig sinande flod av böcker och idéer inom området strategi. Vi har valt att lägga fokus kring Michael Porters tankebanor kring företags strategier och positioneringar. Med avstamp i hans femkraftsmodell, för branschanalyser, har vi senare gått vidare i hans syn på de olika val av strategier som ett företag kan göra. Att vi har valt denna teori och inte någon annan beror på att vi anser att den stöder det vi studerar på bästa möjliga vis. I slutet av teorikapitlet – 3.2.4 Vetenskaplig kritik – tar vi upp kritik mot Porters idéer. Trots den kritik som där råder, finner vi att de byggstenar hans teorier ger oss är relevanta för denna uppsats. Med det teoretiska ramverk hans teorier tillgodoser oss med har vi en passande referensram för det analysarbete som senare sker av den insamlade empirin.

## 2.9 Validitet och reliabilitet

Undersökningens validitet (giltighet) och reliabilitet (pålitlighet) innebär hur väl forskaren lyckats med att ta steget från teori till empiri. Tillsammans speglar dessa två komponenter undersökningens trovärdighet. Validiteten i en undersökning avser dess förmåga att mäta det som från början avsågs att mätas. Därav kan sägas att ju mer abstrakt det som skall mätas är desto större blir utmaningen att uppnå god validitet. (Wiedersheim, P. F. & Eriksson, L. T. 1991)

Vidare skiljer man mellan intern och extern validitet. Med intern validitet menas hur väl begrepp och operationalisering hänger samman. Med begrepp avses det som är fokus för studien; i vårt fall främst strategi i stort men även värdekedjan och dess beståndsdelar. Operationalisering syftar till mätbarhet i form av hur väl forskaren lyckats mäta de aktuella begreppen med hjälp av valda definitioner. På så sätt kan den inre validiteten bedömas utan att några empiriska data samlats in eftersom utgångspunkten snarare är det teoretiska ramverket. Den yttre validiteten tar däremot sin utgångspunkt i den empiriska undersökningen och hur generaliserbara dess resultat är. Detta begrepp blir således mer aktuellt vid kvantitativa metoder då resultatet av den empiriska datainsamlingen ofta är tänkt att generaliseras på en hel population till skillnad från fallstudier där enbart det eller de aktuella undersökningsobjekten fokuseras. (Wiedersheim, P. F. & Eriksson, L. T. 1991)

Till att börja med skall klargöras att begreppet strategi dels är relativt diffust och även mycket brett, sett som ämnesområde. Dessutom kan strategibegreppet avse olika saker beroende på vilken kontext det rör sig om. Då vår undersökning behandlar det företagsekonomiska området har vi valt att utgå ifrån den amerikanska forskaren Michael E Porters teorier. Anledningen till detta är dels att Porter anses vara en erkänt skicklig forskare på ämnet samt att hans teorier lämpar sig för vår studie då valda teoridelar har ett lättförståeligt, grundligt och pedagogiskt upplägg. Vad gäller värdekedjan så har vi valt att göra ta fram en förenklad variant av den som Porter introducerade. Detta för att göra det möjligt att, på ett strukturerat

---

<sup>1</sup> Brunvaror = hemelektronik, exempelvis stereoapparater.

och inte allt för invecklat sätt, studera undersökningsobjektens ingående processer och aktiviteter. På så sätt har företagen också blivit mer jämförbara vilket, som vi ser det, leder till ökad validitet.

Eftersom vår kvalitativa studie inte syftar till att skapa generaliserbara resultat på hela hemelektronikbranschen, vilket hade varit snudd på en omöjlighet med tanke på antalet aktörer, så ser vi inte den yttre validiteten som någon kritisk faktor. Istället har vi valt att fokusera på att kartlägga och jämföra de två företagen X och Y inom ramen för det valda ämnet.

Reliabiliteten belyser hur pålitlig undersökningen är. Centralt är då huruvida forskaren lyckats mäta det som avsågs att mätas, på ett korrekt och pålitligt sätt, eller ej. Det mätinstrument som används måste därför ge pålitliga och stabila resultat. För att en undersökning skall vara behäftad med hög reliabilitet krävs det att den kan upprepas vid en senare tidpunkt och då visa på ett, i stora drag, likartat resultat.

För att bedöma reliabiliteten i vår undersökning så är främst två aspekter av intresse. Den första är själva tillvägagångssättet för undersökningen som i vårt fall genomförd med hjälp av telefonintervjuer. För att optimera resultatet av dessa telefonintervjuer och för att på samma gång uppnå god reliabilitet lade vi mycket tid och tankeverksamhet åt att finna relevanta och icke ledande frågor som skickades ut till respondenterna i god tid innan intervjutillfället. Innan de slutgiltiga frågeformulären skickades ut lät vi även vår handledare, som måste anses kunnig inom ämnet, ögna igenom frågorna och ge sitt godkännande. Under själva intervjun lät vi respondenterna, i så stor mån som möjligt, tala fritt för att på så sätt ge dem möjlighet att lägga fram sina svar både uttömmande och ostört. I de fall som oklarheter uppkom flikade vi in med följdfrågor för att räta ut eventuella frågetecken. Utöver detta så använde vi identiska frågor vid båda intervjutillfällena så när som på någon enstaka fråga som bytts ut eller omformulerats i syfte att göra den tillämpbar på företaget.

Nästa aspekt, som vi bedömer är av vikt, är valet av intervjuobjekt. Vi såg det som nödvändigt, för reliabilitetens skull, att välja personer med stor erfarenhet av branschen och på positioner som ger en god inblick i de aktuella företagen och dess verksamheter. På företag Y intervjuade vi person B som arbetar som informationsansvarig vilket borgat för god kännedom om företaget och en vana att svara på frågor av det aktuella slaget. Dessvärre lyckades vi inte få intervjua motsvarande person på företag X, vilket hade varit optimalt i detta hänseende. Person A, leverantörsansvarig för hemelektronikområdet, fungerade dock också bra som intervjuobjekt då vi fick uttömmande svar som, i jämförelse med person B, var likvärdiga i sin karaktär och omfattning.

Faktumet att vi tvingats använda oss av intervjuobjekt med olika befattningar kan dock tänkas påverka reliabiliteten negativt. I övrigt har vi i den mån det varit möjligt gjort vad vi kunnat för att säkerställa både hög validitet och reliabilitet.



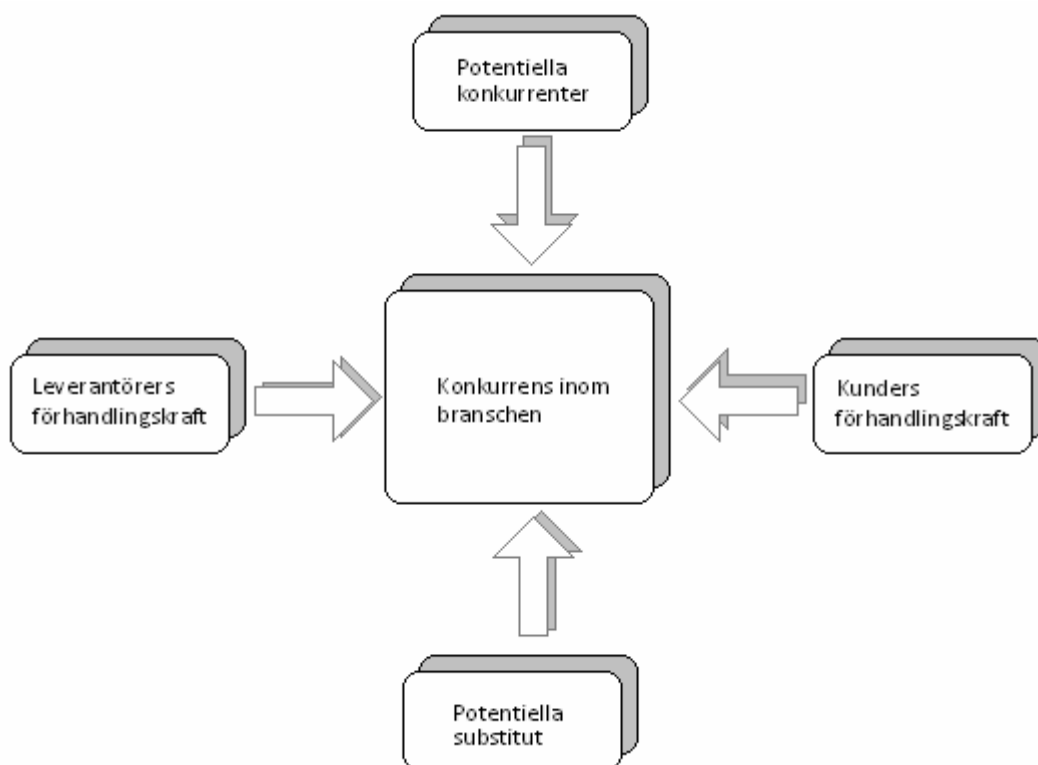
## 3 TEORI

*Genom teorikapitlet har vi för avsikt att skapa en teoretisk grund för den empiri som kommer längre fram i uppsatsen. Men hjälp av denna historiska kunskap kan vi enklare greppa och förvalta den information som en studie av den valda branschen har att erbjuda. Som beskrivet tidigare tar kapitlet avstamp i branschen och arbetar sig senare djupare in i företagets värdekedjor.*

---

### 3.1 Femfaktormodellen

Med Porters femfaktormodell ges möjligheten att studera hur attraktiv en marknad är. Tanken bakom modellen är att hur marknadens attraktivitet beror av fem faktorer som alla påverkar lönsamheten; Konkurrens inom branschen, risk för intåg av nya konkurrenter, risk för att substitut tar över, leverantörers förhandlingskraft och slutligen kundernas förhandlingskraft. (Porter, 2004)



Figur 2: Femfaktormodellen, eget efter Porter (s. 4, 2004)

Hur påtaglig konkurrensen inom branschen är beror på faktorer som antalet företag som finns där, hur stora de är, har de samma sortiment och strategier, kostnaden att lämna marknaden samt höga fasta kostnader. Av dessa faktorer bör antalet verksamma företag och bolag som planerar att ta sig in på marknaden inom en snar framtid granskas först. Ju fler konkurrenter det finns till antalet desto påtagligare bli konkurrensen. Efter detta är företagets differentieringsgrad av intresse. (Porter, 2004) För som nämnt ovan säger Porter (1996) att ett företag måste göra något speciellt, något eget för att överleva i en bransch som kännetecknas av hård konkurrens. Aaker (2001) skriver att kostnader för att lämna marknaden, så som långa

kontrakt med leverantörer och kunder kan påverka den rådande konkurrenssituationen. Samtidigt försämrar höga fasta kostnader för varje bolag möjligheten till prispress när konkurrenterna inom branschen blir fler och fler.

Det som avgör om potentiella konkurrenter tar sig in på marknaden är eventuella inträdeshinder. Detta tar sig i uttryck form av höga investeringskostnader för etablering samt att de aktörer som finns på marknaden har stora skalfördelar, kontroll över distributionskanalerna eller att de företag som finns där är så pass differentierade att den kundlojalitet de har är svår att rucka på. (Porter, 2004)

Potentiella substitut är ett alternativ till potentiella konkurrenter, om än dock inte ett lika stort hot. Däremot ska dessa företag eller produkter inte överses. Ett substitut kan påverka marknads lönsamhet och därmed utgöra ett hot för de företag som befinner sig där. Det är först och främst alternativ som inte innebär någon eller en låg kostnad för kunden att byta till som är av relevans. (Porter, 2004)

Kunder med stor makt kan pressa priserna på marknaden samtidigt som de kan kräva mer tjänster i form av exempelvis service av företagen. Om en kund utgör en stor del av ett företags inkomster kommer denna kund att kunna påverka företaget i större utsträckning. Samma sak gäller om det finns ett flertal alternativ för kunden att välja bland på marknaden. (Porter, 2004)

Leverantörers förhandlingskraft är stark då det uppstår en hög kostnad för kunden att byta leverantör samt då det bara finns ett fåtal leverantörer som säljer sina varor till ett flertal kunder på olika marknader. I det senare fallet innebär denna makt att de kan påverka de priser som återförsäljarna tar för varorna ute på marknaden. (Porter, 2004)

## 3.2 Vad är strategi?

### 3.2.1 Allmänna strategier och konkurrensfördelar

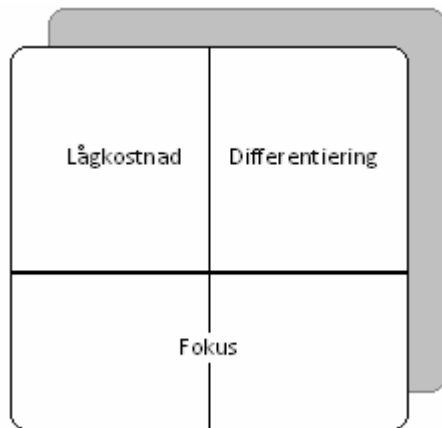
Vilket Porter (1998) redogör för så är varaktiga konkurrensfördelar ett måste för ett företags långsiktiga överlevnadsförmåga och förutsättningar att framgångsrikt konkurrera med rivaliserande företag inom samma bransch. För att konkurrensfördelar skall kunna uppnås och bibehållas krävs således att man från företagets sida arbetar målinriktat och konsekvent med den valda strategin. Porter delar in sina *Generic Strategies*, här översatt till allmänna strategier, i tre kategorier; *lågkostnad*, *differentiering* och *fokus*. Beroende på strategival så eftersträvas en eller flera konkurrensfördelar i olika utsträckning. Porters två typer av konkurrensfördelar benämns *kostnadsfördel* och *differentiering*. (Porter, 1998) Två strategier som enligt Porter är direkt kopplade till lönsamhet. (Argyres & McGaha i Allen & Helms, 2006) Nedan följer en redogörelse för de allmänna strategierna och dessas koppling till Porters konkurrensfördelar.

Lågkostnad baseras på kostnadseffektivitet. Ett företag som inriktar sig på denna strategi strävar därför efter att optimera sin värdekedja och de interna processerna i syfte att minimera kostnaderna att tillhandahålla sina produkter. Viktigt att påpeka är att blott ett företag kan inneha en position inom varje bransch, imiterande företag som inte lyckas bli bäst i detta avseende kan heller inte åtnjuta den konkurrensfördel som i första hand förknippas med strategin, nämligen kostnadsfördelen. Förutsatt att företaget kan ta ut ett pris i nivå med branschsnittet kan de uppnå högre marginaler och lönsamhet än typkonkurrenten. Alternativt kan marginalerna och lönsamheten hållas på samma nivå som konkurrenternas men med

större försäljningsvolym som följd av ett lägre pris. Detta resonemang förutsätter visserligen att man från företagets sida kan ta ut ett visst pris för produkten och därför krävs ofta differentiering gentemot konkurrerande produkter snarare än ett enkelt och billigt plagiat. Kostnadsfördelen bygger också på en bred inriktning vilket innebär att flera kundsegment bearbetas. (Porter, 1998)

Porters andra allmänna strategi, differentiering, är inte exkluderande på samma sätt som lågkostnad, där du antingen är ledande eller inte. Differentieringsstrategin bygger istället på att företaget, på ett eller annat sätt, väljer att särskilja sin produkt och sitt kunderbjudande i linje med vad som skapar värde för den tänkta målgruppen. Därav kan flera företag lyckas med att differentiera sig inom samma bransch – förutsatt att de verkligen är unika på något sätt - relativt konkurrenterna. Poängen med differentiering och den tänkta konkurrensfördelen som benämns vid samma namn är att det unika värdeskapandet ofta medför en möjlighet att ta ut ett högre pris. (Porter, 1998) Denna strategi tilltalar de konsumenter som är intresserade av unika eller högkvalitativa produkter, produkter de är villiga att betala ett högre pris för. (Allen & Helms, 2006)

Fokusstrategierna indelas, av Porter, i två typer nämligen *kostnadsfokus* och *differentieringsfokus*. Dessa strategier vars grundkoncept härstammar från de två förstnämnda varianterna



särskiljer sig på så sätt att de har en mycket snävare utgångspunkt vad gäller segmentering. Här eftersträvas alltså konkurrensfördelar avseende kostnadsstruktur eller differentiering riktat mot ett noga utvalt segment eller möjligtvis en begränsad grupp av segment. Gemensamt för valda segment är att dess konsumenter har en rad behov som inte tillfredsställs, i tillräcklig utsträckning eller inte alls, av konkurrerande företag med bredare segmentinriktning. (Porter, 1998)

Figur 3: Allmänna strategier, eget efter Porter (s. 39, 2004)

Ett företag som inte lyckas med att leva upp till någon av de tre ovan nämnda strategierna befinner sig då i en strategiskt icke tilltalande position. Denna icke-positionering benämner Porter (s. 41, 2004) ”*stuck in the middle*”. I en sådan position är sannolikheten stor att företaget dras med låg lönsamhet. Bolaget förlorar de kunder som är ute efter låga priser till branschens prisledare samtidigt som de företag som har valt att differentiera sig fångar in de kunder som exempelvis eftersöker hög service. (Porter, 2004)

### 3.2.2 Aktiviteter och strategisk fit

En konkurrenskraftig strategi handlar om att vara medvetet annorlunda. Genom att välja ett antal olika aktiviteter och arbeta utefter dem skapar företaget värde för kunden. Men för att ett specifikt val av aktiviteter ska vara en reell strategi gäller det att verksamheten verkligen arbetar utefter dem. Annars blir det bara tomma ord och inte en strategi som står sig i konkurrensen inom branschen. (Porter, 1996)

En aktivitet är ett unikt sätt att utföra en del av arbetsprocessen på. Det är genom att använda sig av sådana unika aktiviteter som företag skapar sig en positionering gentemot sina

konkurrenter. Enligt Porter (1996) har den strategiska positioneringen sitt ursprung i tre strategier; vilka varor som ska säljas, vilka kunder som ska servas och hur dessa ska nås. Enkelt förkortat som *produktbaserad*, *segmentbaserad* och *accessbaserad*. Den första strategin tar avstamp i valet av produkter eller tjänster istället för olika kundsegment. Att göra så ter sig logiskt då företaget kan producera varan eller leverera tjänsten på bästa möjliga vis till alla tänkbara konsumenter. Detta genom att använda sig av ett antal aktiviteter som gör dem ledande inom detta område. Den andra strategin säger att företaget – istället för att ta hand om alla kunder med enbart en produkt i sitt sortiment – bör fokusera på ett kundsegment och leverera vad den vill ha. Denna möjlighet skapas då det finns potentiella kunder med olika preferenser och behov som det går att skapa en speciell kombination av aktiviteter till. Det kan handla om priskänsliga kunder såväl som om servicekräsna sådana. Den tredje strategin, hur kunderna nås, handlar om möjligheten att få tillgång till kunden. Geografiska avgränsningar är exempel på ett tillfälle då speciella val av aktiviteter behövs för att nå ut till kunderna. Det kan även röra sig om speciella försäljningskanaler som gör att företaget får access till en speciell målgrupp. De tre olika alternativen är inte ömsesidigt uteslutande.



Figur 4: Produkt Segment Access, egen efter Porter (Porter, 1996)

Oavsett vilken form av positionering eller vilken kombination av dem som ett företag väljer att agera utifrån så kräver de ett handplockat val av aktiviteter. Detta för att det är de olika aktiviteterna som ett företag består av som företaget konkurrerar med. Genom att välja unika aktiviteter och kombinera dem till en fungerande helhet har bolaget skapat sig en unik strategisk position. (Porter, 1996)

Det är dock av vikt att inte bara hålla sig till en aktivitet. Genom att använda sig av ett flertal aktiviteter, som alla underbygger varandra, skapas en starkare positionering gentemot konkurrenterna; som blir svårare att kopiera. Detta sker genom så kallad *fit*; följdriktighet mellan aktiviteter. Fit finns i olika styrka ifrån svagare sammankoppling via att aktiviteterna underbygger varandra till att slutligen varje enskild handling går i linje med den uttänkta strategin. Tanken är att system av aktiviteter är av större betydelse än de enskilda aktiviteterna i sig. En positionering baserad på ett sådant system är mer hållbart än om ett företag enbart skulle förtro sig till en enskild aktivitet. När aktiviteterna kompletterar varandra blir det svårare för en konkurrent att kopiera förfarandet och ta marknadsandelar från företaget. För att en konkurrent ska lyckas med detta måste hela systemet av aktiviteter kopieras på ett framgångsrikt vis. Detta innebär att ju större systemet är och ju bättre fit det har desto mer varaktig blir företagets strategiska positionering och dess konkurrensfördel. (Porter, 1996)

Som läsare förstås nu att ett företag måste välja ett antal aktiviteter, kombinera dem på ett ändamålsenligt sätt och få dem att fungera följsamt utefter varandra för att nå högsta tänkbara fit. Detta behöver dock inte alltid leda till hållbara konkurrensfördelar. Det som är viktigare än att välja rätt aktiviteter är nämligen att veta vilka som ska väljas bort. Genom att välja bort vissa kundsegment, distributionskanaler, sammanhang med mera nischar sig företaget mer och mer och gör sig starkare och starkare inom sitt fält. Om dock ett företag väljer att

tillfredsställa alla kundsegment, genom alla distributionskanaler samt visar upp sig i alla sammanhang ökar risken att ingen blir nöjd. (Porter, 1996) Exempelvis får inte lågpriskonsumenter det önskade priset och de kunder som önskar hög personlig service upplever att det uttalade, för dem önskvärda, mervärdet inte förverkligas.

Vad är det då som får företag att misslyckas med positionering? Det är inte bara externa hot i form av konkurrenter som påverkar företaget utan även interna misstag. Misstag i form av fel syn på konkurrenter, viljan att växa samt operativa misstag. Ett företag kan exempelvis vara kundfokuserat och därmed tro att de ska tillgodose alla kunders behov. Detta kan leda till att de inte tillgodoser någons behov till fullo i viljan att tillfredsställa alla. Även viljan att ha hög operativ effektivitet, speciellt då företag anser sig kunna bedriva verksamhet utan att behöva välja, kan leda till misslyckade strategier. Genom att trimma organisationen kan de nå operationell effektivitet men detta innebär inte, per automatik, att lönsamheten ökar. Det är på grund av beteenden som dessa som strategi inte bara handlar om att välja utan även om att välja bort. Företagsledare måste lära sig att fokusera och att lönsamhet inte alltid genereras genom att tillfredsställa alla. (Porter, 1996)

### 3.2.3 Värdekedjan

*Värdekedjan*, i företagsekonomiska sammanhang, bygger på synsättet att ett företag kan ses som ett antal aktiviteter. Dessa aktiviteter eller funktioner är nära sammankopplade och syftar till att designa, producera, marknadsföra, leverera och ge stöd till de produkter eller tjänster som tillhandahålls. Varje företag har sin egen värdekedja som i större eller mindre utsträckning skiljer sig från dess konkurrenters. Tanken är, enligt Porter, att ett företags strategi skall återspeglas av och på så sätt genomsyra värdekedjan genom alla de aktiviteter och processer som ingår. (Porter, 1998) Det viktigaste för ett företags lönsamhet och långsiktiga överlevnadsförmåga är att man hittar en unik kombination av aktiviteter alternativt att särskild vikt och resurser läggs på noga utvalda aktiviteter i syfte att särskilja sig från konkurrerande företag och på så sätt skapa hållbara konkurrensfördelar. (Porter, 1998)

Porter (1998) skiljer mellan *primära aktiviteter* och *stödaktiviteter* som delar av värdekedjan. De primära aktiviteterna är direkt förknippade med företagets operativa verksamhet och dess sätt att konkurrera. Dessa kan indelas i ett antal kategorier som i sin tur består av en rad specifika aktiviteter. Dessa kategorier och ingående aktiviteter kan således variera från företag till företag och framförallt mellan olika branscher. Stödaktiviteterna är, som namnet antyder, till för att understödja och på så sätt optimera de primära aktiviteterna. Porter (1998) delar in de primära och de stödjande aktiviteterna som följer:

#### **Primära aktiviteter**

*Leverans av material* – aktiviteter förknippade med mottagning, lagring och sortering av insatser till varan, såsom materialhantering och lagerkontroll.

*Tillverkning* – aktiviteter förknippade med att förvandla input till output i termer av att förädla varan. Dessa aktiviteter kan exempelvis utgöras av maskintillverkning, paketering och sammansättning av varor.

*Leverans av färdiga produkter* – aktiviteter förknippade med insamling, lagerhållning och fysisk distribution till konsument. Färdigvarulager, materialhantering och orderhantering är exempel på dessa aktiviteter.

*Marknadsföring och försäljning* - aktiviteter som möjliggör och uppmuntrar konsumenter att köpa varor såsom annonsering, prissättning och säljkampanjer.

*Service* – aktiviteter som syftar till att öka eller bibehålla kundvärdet förknippat med varan. Exempelvis installation, reparationer och tillhandahållande av reservdelar.

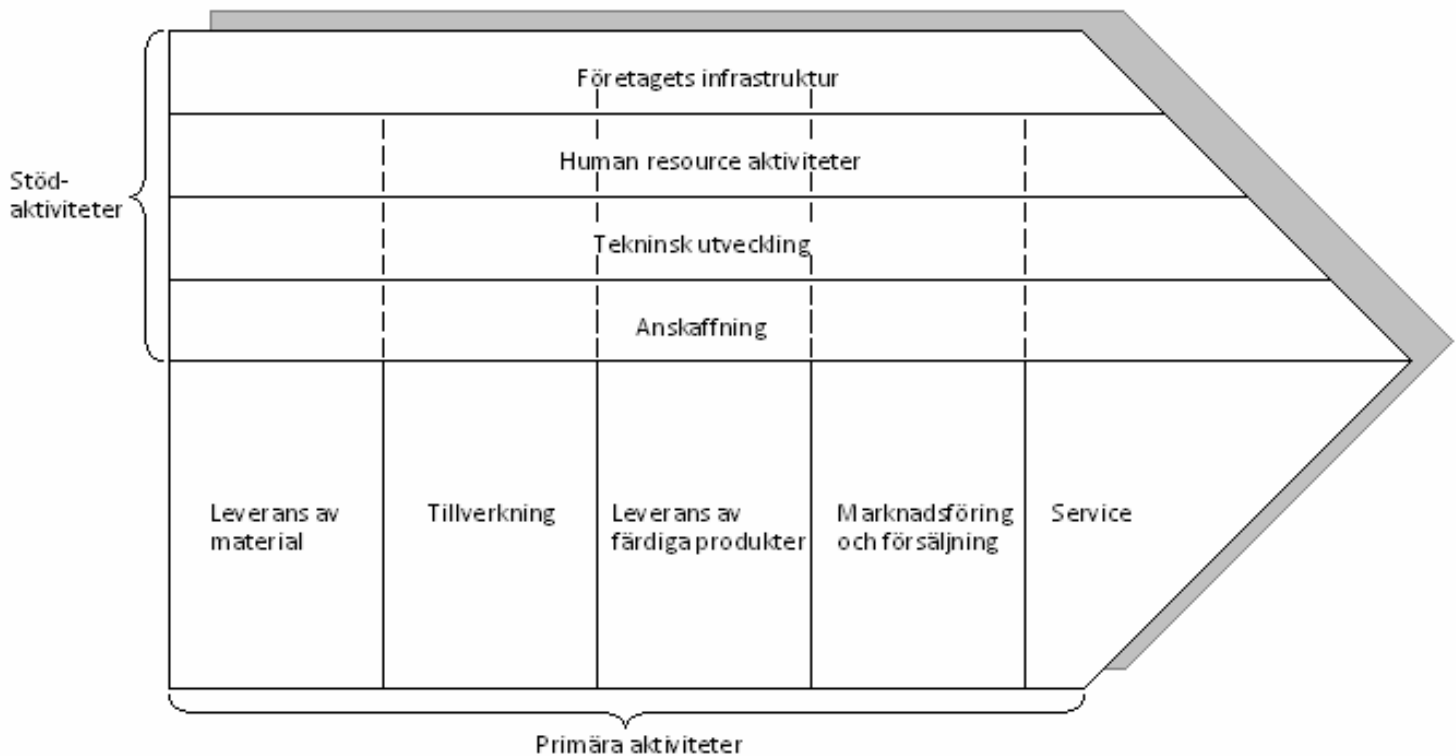
### Stödaktiviteter

*Anskaffning* – aktiviteter förknippade med anskaffning av all input som krävs för att bedriva verksamheten. Med andra ord så förekommer anskaffningen genom hela värdekedjan i form av exempelvis inköp av maskiner, råmaterial och kontorsmaterial.

*Teknisk utveckling* – dessa aktiviteter innefattar allt tekniskt kunnande och utveckling av varorna i sig samt hela tillverkningsprocessen. Denna typ av aktiviteter kan utgöras av allt ifrån framtagande av dokument till varutransporternas leveranssätt och tekniken för varornas sammansättning eller tillverkning.

*Human Resource aktiviteter* – alla aktiviteter som inkluderar rekrytering, utbildning och belöning av personal.

*Företagets infrastruktur* – aktiviteter som omfattar övergripande ledning, planering, finansiering, redovisning och juridik. Beroende på hur diversifierat företaget är så kan dessa funktioner antingen skötas centralt genom staber eller dylikt, alternativt så har varje division sina egna funktioner av denna typ.



Figur 5: Värdekedja, egen efter Porters generiska värdekedja (Porter, s. 37, 1998)

Ser vi till Porters sätt att beskriva sin värdekedja kan vi konstatera att den är av en generaliserande karaktär som kan tänkas ha sin utgångspunkt i traditionella tillverkande företag såsom fordonsindustri eller massaindustri där råmaterial införskaffas, förädlas och

slutligen säljs till kund. När det kommer till hemelektronikbranschen så är inte alla delar, Porter väljer att utgå ifrån, lika tillämpbara i samma omfattning. Exempelvis så förekommer inte samma typ av produktförädling som är fallet med ovan nämnda industrier. Därför har vi, vid användandet av ett värdekedjeperspektiv, valt att ta fram en än mer förenklad värdekedja som ligger till grund för vår undersökning. Fördelen, som vi ser det, med denna modifiering av Porters modell är att vår värdekedja blir mer tillämpbar på företagen i vår bransch samtidigt som ett fokus på främst primära aktiviteter är mer lämpat med tanke på undersökningens något begränsade omfattning.

Som framgår av figur 6 så har vi valt att dela in vår värdekedja i fyra olika delar; *Inköp*, *Logistik*, *Marknadsföring/försäljning* samt *Eftermarknad*. Nedan följer en redogörelse för vilka processer och aktiviteter vi valt att inkludera i respektive del av värdekedjan vilket också är utgångspunkten för de frågor som våra intervjuer bygger på.



Figur 6: Egen förenklad värdekedja baserad på Porters generiska värdekedja

Inköp behandlar främst själva inköpsprocessen och den bakomliggande inköpsorganisationen. På detta område blir det därför också relevant att studera leverantörerna och relationerna som råder mellan dem och de studerade företagen – vilket kan ge oss en bild av vilken förhandlingsposition som råder mellan de olika parterna.

Logistik tar upp processer som rör lager och distribution. Av intresse är bland annat hur lagerstrukturen ser ut med avseende på centrallager kontra mindre lager i anslutning till respektive försäljningsställe. Även distributionskanaler, användandet av dessa, samt principer för lagerhållning innefattas i denna del.

Marknadsföring/försäljning inriktar sig på säljorganisationen och dess koppling till varuhuskonceptet eller motsvarande. Även reklam och marknadsföringens utformning i stort behandlas med fokus på hur de aktuella företagen vill framhäva och profilera sig själva.

Eftermarknad är den, i värdekedjan, sista delen och mer eller mindre en översättning av Porters *service*-kategori. Vi har valt att nyttja begreppet eftermarknad eftersom service lätt kan förväxlas med den ordinära service som levereras vid försäljningstillfället och som därför ingår i delen marknadsföring/försäljning.

### 3.2.4 Vetenskaplig kritik

Hamel och Prahalad (1995) pekar på ostrukturerade branscher som inte låter sig analyseras på något enkelt sätt. Avsaknad av värdekedjor gör det svårt att se vad det är som genererar intäkter till företag i dessa branscher. Då branschen inte är mogen blir det svårare att identifiera kund- och produktsegment. (Hamel & Prahalad, 1995) Porters branschanalys tar avstamp i ett mer moget branschtillstånd och håller därmed inte fullt ut vid analys av tillväxtmarknader. Detta bör dock ej vara ett problem för vår studie och vårt användande av Porters teorier, hemelektronikmarknaden i Sverige är väletablerad och funnits här i flera decennier (Sigvardsson, 2005).

*Femkraftsmodellen* är skapad utefter tre antaganden; att leverantörer, kunder, konkurrenter och substitut inte har några relationer mellan varandra; företag blir lönsamma då de skapar barriärer gentemot nuvarande och potentiella konkurrenter samt att den osäkerhet som råder på marknaden är tillräckligt låg för att företag ska kunna läsa av marknadens deltagare och kunna välja strategi därefter. (Coyne & Subramaniam, 1996)

Porter bortser i sin analysmodell från de avtal som råder mellan leverantörer och företagen på marknaden, exempelvis hur långa dessa kan vara. Hamel (1997) menar på att sådana avtal kan leda till nära relationer mellan bolagen. Detta kan i sin tur göra det svårt att se vilka som är konkurrenter och vilka som är samarbetspartners på marknaden. Hamel och Prahalad (1995) skriver att inom loppet av en dag kan två företag vara varandras leverantörer, köpare, konkurrenter och partners.

Coyne och Subramaniam (1996) ser inte strukturella barriärer som det enda sättet att nå lönsamhet. Konkurrensfördelar kan även uppnås genom att, i det dagliga arbetet, alltid överträffa konkurrenterna. Genom skickliga säljare kan företag generera goda resultat och därmed bryta en strukturell barriär. Samtidigt kan ett företag bli lönsamt genom att besitta kunskap som konkurrenterna saknar, exempelvis teknisk kunskap genom forskning.

Modellen utgår ifrån, som ovan nämnt, att det råder låg osäkerhet och att företag därmed kan läsa av marknaden och andra företags framtida steg. Så är inte fallet enligt Coyne och Subramaniam (1996), då de anser att framtiden är betydligt svårare att förutspå i verkligheten. De två författarna (Coyne & Subramaniam, 1996) skriver att företagsledare som står inför osäkerhet har för vana att gå till överdrift. Vissa negligerar osäkerheten medans andra som ser den blir handlingsförlamade på grund av den. I sådana situationer av låg säkerhet om framtiden bör företag förvissa sig om hur osäker den är samt skraddarsy sin strategi därefter. Hamel och Prahalad (1995) menar att strategi handlar lika mycket om att konkurrera om framtidens marknad så som den vi har idag.

Femkraftsmodellen är skapad ur mikroekonomisk teori (Coyne & Subramaniam, 1996) och bortser från makrovariabler. Den fokuserar därmed enbart på vad som sker inom den aktuella branschen. Ett sådant synsätt kan vara direkt felaktigt, då ett företags framgång kan bero på, för verksamheten, makroekonomiska effekter som gynnsamma beslut av myndigheter. (Frankelius, 1999)

Trots dessa synpunkter anser vi att vi kan använda oss av Porters teorier. Som ovan nämnt är hemelektronikbranschen en mogen bransch och låter sig därför analyseras. Samtidigt är inte återförsäljarna varandras leverantörer inom denna bransch. De två företagen vi analyserar köper exempelvis inte produkter av varandra för att sedan sälja vidare till kund. Stora resurser läggs på att övervaka de andra företagen inom branschen vilket innebär att möjligheten att läsa av dem borde öka. Att företag arbetar aktivt med exempelvis prisjämförelser är inte ovanligt. (A, 2007) Därmed borde företagen ha vissa indikationer kring konkurrenternas beteende genom att de ständigt håller sig ajour kring vad som sker.



## 4 EMPIRI

*I detta kapitel presenteras den primärdata vi har samlat in i form av intervjuer med representanter från olika företag. Inledningsvis följer en kort presentation av de, i undersökningen, ingående företagen. Därefter har vi sammanställt den empiri som framkommit av våra telefonintervjuer. För att göra beskrivningen av respektive företag så tydlig och överskådlig som möjligt så har vi valt att behandla dem var för sig. Själva strukturen av det empiriska materialet har vi utformat med utgångspunkt från vår egen värdekedja vilket kompletterats med ett inledande avsnitt baserat på allmänna och övergripande frågor inom ramen för ämnet. Empirisammanställningen avslutas med en del som fokuserar företagets syn på framtiden och hur denna kan tänkas inverka på deras strategi och sättet att konkurrera.*

---

### 4.1 Företagsbeskrivning

Denna del har för avsikt att ge en historisk grund för de bolag som studerats. De företag som har gått med på att intervjuas har bett om att få vara anonyma. Därmed kommer företagen inte att beskrivas i vidare detalj då risk finns att deras identitet röjs. Istället har vi valt att benämna företagen vid X och Y vilka därför kommer tjäna som substitut till att skriva respektive företags namn i den löpande texten.

#### 4.1.1. Företag X – beskrivning

E-handelsföretaget X grundades under nittiotalet och hade då fokus på företagskunder. Under första halvan av detta årtionde har bolaget valt att expandera sin kundbas så att den även innefattar privatmarknaden. De besitter ett brett sortiment och passar därmed in i vår profil. (Internet 1, 2007) Under 2006 har företaget valt att inte begränsa sig som enbart ett Internetföretag och har därmed öppnat butiker. (Internet 2, 2007) Dessa butiker fungerar som ett komplement till Internetverksamheten där de kan demonstrera mer tekniskt krävande produkter samt för att nå ut till de potentiella kunder som inte har till vana att handla sina brunvaror på via nätet. Men först och främst finns butikerna för att på ett kostnadseffektivt sätt öka acceptansen och kännedomen om företaget. (Internet 4, 2007)

Företaget beskriver sig själva som ett bolag med ett starkt varumärke, något som de säger sig stärka genom marknadskommunikation i flera medier samt genom deras butik. De vill skapa förtroende för de produkter och de erbjudanden som erbjuds, allt till ett lägre pris än hos den traditionelle fackhandlaren. För att leva upp till detta har de ett brett sortiment som täcker in de krav e-handelskunderna ställer på produkturvalet, kunder som består av såväl privatpersoner som företag. Tanken bakom företaget är att det ska vara ett användarvänligt, effektivt och helintegrerat e-handelssystem som alltid är under utveckling. Samtidigt använder de sig av ett eget lager med stora partiinköp för att säkerställa såväl låga priser som tillgänglighet av varor. Om en produkt har god tillgänglighet i Sverige leveras den direkt från leverantör till slutkund utan att stanna i Företag X egna lager. (Internet 1, 2007)

#### 4.1.2 Företag Y – beskrivning

Företag Y är ett väl etablerat bolag på den svenska hemelektronikmarknaden. Deras butiker finner konsumenten runt om i landet. Dock har de valt på senare år att ta sig ut på Internet för att nå kunderna. Företaget beskriver sig själva som en av de ledande hemelektronikkedjorna i Norden med målet att bli den ledande. Företaget grundades under tidigt femtiotal av Y<sub>1</sub> i form av en enstaka butik som specialiserade sig på radioapparater och kristallkronor. I början av

sextioalet tog Y<sub>2</sub> över verksamheten och valde då att inrikta sortimentet på hemelektronik genom att specialisera sig på radio- och tv-apparatur. Sedan dess har företaget Y expanderat successivt både geografiskt och vad gäller produktsortimentet till att idag ha knappa sextioalet butiker i Sverige, Norge och Danmark tillhandahållandes allt från Radio/Tv till vitvaror och mobiltelefoner. Y<sub>2</sub> är numera koncernchef medans Y<sub>3</sub>, som en del av den tredje generationen, tagit över rodret som VD för företaget. Under vägens gång har företaget Y hunnit med att dels köpa upp en annan utländsk elektronikkedja och dessutom äger man idag en betydande andel av N, med huvudsaklig verksamhet över Internet. (Internet 3, 2007)

Företaget Y:s uttalade målsättning har, sedan början av sjuttioalet, varit att ”erbjuda kunden den bästa kombinationen av pris och service”, vilket har kommunicerats genom två slogans; ”Lägre priser – bättre service” samt ”Hos oss får du råd”. (Internet 3, 2007)

## 4.2 Företag X

Intervjuobjektet på företag X arbetar inom marknadsfunktionen med huvudansvar gentemot leverantörer. Denna individ kommer i följande text gå under namnet person A och därmed ibland även refereras till som enbart A. Alla citat i denna text är från person A, tills att något annat anges.

### 4.2.1 Omvärld och helhet

Bland alla de aktörer som finns på hemelektronikmarknaden anser person A att företag X främst konkurrerar mot de bolag som valt Internet som plattform. Bland de företag som arbetar med fysiska butiker, ser A främst ett hot från de företag som har valt att expandera från butiker och varuhus ut på Internet. I synnerhet när de väljer att exempelvis satsa på samma produkter under vissa perioder. Samtidigt har företag X, det senaste året, valt att etablera fysiska butiker i storstadsregionerna.

Person A säger att målgruppen för hemelektronikförsäljningen är främst privatpersoner och i viss mån mindre företag. De privatpersoner som bolaget vänder sig mot är medvetna konsumenter. En stor del av målgruppen är så kallade statussökande människor. I dagens samhälle innebär, enligt A, rätt prylar status och därmed väljer företaget att sälja märkesvaror för att nå denna kundgrupp, en kundgrupp som visat sig till stor del bestå av högutbildade män i 20- till 40-årsåldern.

Det anses vara svårt att skapa kundlojalitet inom branschen. Kunden beskrivs som en individ som handlar av den återförsäljare som är billigast. Men förutom detta gäller det att ha produkter i lager, bra leveranstid samt att affären ska gå smärtfritt till. Enligt person A gäller det att leveransen sker som utlovat.

*”Håller man den nivån, då är det svårt att bygga mer lojalitet.”*

Då pris används inom branschen för att generera lojala kunder hänvisar person A till vikten av att vara konsekvent. Har ett företag bra prissättning skapar det viss lojalitet då kund börjar lita på att bolaget verkligen tillhandahåller produkter till bra priser. Dock kommer eventuellt kunden att lämna dig den dag kunden märker att den har gjort en icke fördelaktig affär. Att använda pris för att skapa långsiktig kundlojalitet är därmed riskfyllt. Detta då kunden kommer lämna företaget så fort denna individ finner ett lägre pris annorstädes enligt A.

Vid intervjutillfället har person A blivit tillfrågad att föra en diskussion kring vilka av de fyra delarna i den förenklade värdekedjan – inköp, logistik, marknadsföring och försäljning samt

eftermarknad – som är av störst vikt för företaget. Dels hur delarna prioriteras inom företaget samt vilka delar som genererar mest värde för bolaget. Utöver detta har det förts en diskussion kring eventuell outsourcing av delarna.

Person A finner det svårt att prioritera en del framför några andra. Men säger slutligen ändå att inköp och försäljning är de viktigaste delarna. Trots att de båda förutsätter varandra och inte kan existera utan den andres existens prioriterar företaget inköpen högst. Flertalet bättre affärer som görs, sker genom rätt inköp. Genom att få rätt inköpspris och rätt tillgång på produkter skapar det mer värde i deras affärsmodell. Om företaget har de rätta varorna och kan leverera dem samt att de köpte in dem till ett fördelaktigt pris så kommer kunderna till dem. När frågorna går från prioritering till vad som är värdeskapande läggs ytterligare fokus på vikten av inköp.

*”Inköpsfunktionen är den riktiga moneymakern. Har man rätt kontakter kan man tjäna så mycket mer pengar på samma försäljning.”*

Marknadsföringen och försäljningen av produkter erhåller samma ranking som förut men lyfts fram som en del som vilar på inköpsfunktionen. Logistik ser företaget som en del där pengar finns att spara. Tanken är att köpa in och frakta produkter på ett så billigt sätt som möjligt. Eftermarknaden är det som prioriteras lägst samt genererar minst värde för bolaget. Det är en ekonomisk så väl som en kvalitativ avvägning. Kan de inte leverera eftermarknadstjänster på ett kvalitativt sätt finner de ingen relevans för dem. Det är också denna del av värdekedjan de har valt att, i viss mån, lägga ut på extern part. Outsourcing sker även till viss del av lagerhållningen men det mesta hanterar de själva.

#### 4.2.2 Inköp

Person A inleder denna del av intervjun med att meddela att detta är ett känsligt ämne för företaget. Intervjuobjektet påpekar därmed att det inte går att gå in i djupare detalj kring området.

För företag X finns det två sätt som inköpen går till på. Det första är löpande inköp mot de beställningar som kunderna lägger. Detta beskrivs som en stor del av inköpen och gäller framförallt vissa produktområden. De erbjuder konsumenterna ett stort sortiment och kan därmed inte lagerhålla samtliga produkter. Därmed återspeglar de för slutkonsumenten en kontinuerligt uppdaterad bild av de varor som leverantörerna har i lager. Dessa varor köps därmed in från leverantör då kunden beställer dem. Det andra sättet är inköp direkt till lager. Detta är en form av förebyggande inköp X använder sig av för att sondera marknaden och fånga upp bra erbjudanden. Detta för att kunna förbygga inköp av storsäljande produkter. Det är även inom denna inköpsform som den mänskliga faktorn spelar in i större utsträckning. På det första inköpssättet är förfaranden mer automatiserat och kräver inte lika stor personalstyrka som på det senare där större fokus på vad kunden efterfrågar krävs, uppger A.

I valet mellan stora inköp för att nå låga priser och små volymer för att hålla nere kostnaderna för lagerhållning arbetar företag X enligt A inte efter någon speciell riktlinje. Som ovan nämnt sköter de inköpen på två olika sätt och anser att ska de välja mellan de två så sker det från tillfälle till tillfälle. X väljer att uppskatta situationen och kan därmed se om de kan spara pengar på att göra större inköp och om så är fallet kommer de göra det. För samtidigt som styckpriset kan sjunka vid större inköp så ökar kostnaderna för att hantera varorna.

Att kunna förhandla till sig exempelvis bra priser beror, enligt A, på vem leverantören är. Då företag X förhandlar med en mindre lokal leverantör har de större makt över situationen än när de sitter vid bordet med en stor internationell leverantör. I förhandling med de större leverantörerna handlar det mer om faktiska erbjudanden. Leverantören visar vad den har att erbjuda och företag X får tacka ja eller nej. Det råder inget större utrymme för förhandlingar samt att processen går fort. Dock är det lätt att vara öppen och säga till om det inte är ett tillräckligt bra pris. När det gäller de mindre leverantörerna så befinner sig företag X på andra sidan förhandlingsbordet. De erbjuder inte de små leverantörerna mycket tid då det kommer många erbjudanden och aktiv sållning av tillverkare och leverantörer måste ske. Samtidigt har företag X vissa kvalitetskrav på de varor som de säljer, och därmed köper in. Ett kriterium de har är att de arbetar enbart med etablerade varumärken. Inom majoriteten av varje enskild varugrupp, som företaget tillhandahåller konsumenten, erbjuder de som mest tio olika fabrikat. Sedan kan de, enligt A, köpa in speciella varor åt konsumenter som efterfrågar det om så önskas. Men då de ska marknadsföra och sälja produkter aktivt så väljer företag X att sälla bland de olika leverantörerna. Exempelvis får inte viljan att köpa in billiga produkter ta överhanden, det minimikrav på kvalitet som företaget har måste hållas.

A säger att det som dock är viktigare än allt ovan nämnt gällande inköp som faktor för framgångsrikt företagande är kontakter. Att ha rätt kontakter med rätt leverantörer. Detta är något som skapas genom tid och pengar. Som företag måste inköp ske över en längre tid så att relationer kan börja gro och bli starka mellan parterna. Det räcker inte enligt A att bara att ha pengar, utan det krävs en kombination av just pengar och goda kontakter för att få de rätta erbjudandena.

*”Kommer man in med en massa pengar kommer de [leverantörerna] bara försöka mjölka dig på dem. Har du bra kontakter men inga pengar så kan du föra idealiska samtal med dem, men till slut när du inte köper tillräckligt tappar folk intresse för dig.”*

### 4.2.3 Logistik

Företag X använder sig av ett centrallager då de inte anser sig vara tillräckligt stora för att motivera en utspridning av lagerverksamheten. Utöver den centrala lagerhållningen har de även mindre lager i de konceptbutiker som företaget tillhandahåller. Dessa butikers lager försörjs dock från centrallagret. Detta anser de vara det mest kostnadseffektiva arbetsförfarandet för verksamheten.

Det som ger verksamheten styrka inom logistikrådet är deras flexibilitet. De arbetar med allt från direktleverans från svenska leverantörer till kund, till direkt lagerförsäljning samt butiksförsäljning. Detta stöder dem i försäljningen då de kan erbjuda ett stort sortiment med kort leveranstid och inte enbart från sitt eget lager. Person A betonar vikten av att kunna erbjuda många produkter som går direkt från den svenska leverantören till konsument eller med snabbleverans hem till företag X.

*”Att man kan skylta upp och visa att man kan leverera inom tre dagar, den flexibiliteten tror jag är den viktigaste.”*

### 4.2.4 Marknadsföring och försäljning

De främsta argumenten för att nå kunden och generera försäljning är, enligt person A, pris och lagerhållning. Men A påpekar också att det är något som gäller för alla aktörer på

marknaden. Samtidigt som intervjuobjektet hävdar att detta är de två tyngsta argumenten så anser A att de inte är de enda som får kunden att fatta sitt beslut. Faktorer om bolaget är erkänt som försäljare och vilken trygghet de inger spelar roll för konsumentens val. Detta är faktorer som utspelar sig snarare på en miniminivå än en maximinivå, som leverantörer och återförsäljare kan misslyckas att uppnå. Konsumenter som inte är vana köpare av hemelektronik vill handla hos kända återförsäljare och kommer därmed välja bort alternativ de inte har någon tidigare relation till. Det gäller att ligga över denna tröskel för att kunder ska känna sig trygga nog att handla hos en. Därefter tar prissättning och lagerhållning vid.

Att bygga upp en sådan trygghet hos konsumenterna tar tid. Person A menar att ett företag måste lyckas bli en tänkbar leverantör av en vara till en kund. Detta innebär inte att företaget måste få ordern, men om kunden ska kunna tänka sig att lägga ordern hos företaget är avhängigt av trygghet och erkännande, värden det tar lång tid att bygga upp. Det handlar om att ha existerat under en längre tid men samtidigt att företaget är av en viss storlek, speciellt om fokus ligger på e-handelsområdet. Person A beskriver det som enklare för företag med en mer utbredd tradition av fysiska butiker att skapa dessa faktorer.

*”Står du där och har kartongen med priset framför dig så är det inte så mycket som kan gå fel”*

För att öka tryggheten att handla hos företag X arbetar de för att hålla en hög lagerhållning. Person A hänvisar till att det är ganska få fall, och i så fall speciella produkter och av hugade kunder, som beställs på Internet av bolag som inte har egna lager. Intervjuobjektet finner ingen specifik generation som handlar hos dem utan hänvisar till vikten av datorvana. Utöver det skiljer sig deras verksamhet inte mycket från postorder. Något som har funnits i många decennier och många har vana av. Det som snarare utmärker företag X:s kunder är att de ofta vet vad de är ute efter. I och med det kräver kunderna ingen större support utan vill bara ha en bra fungerande hemsida där det är enkelt att köpa produkterna de är ute efter.

I utformandet av reklam och annonsering har de haft två inriktningar. Dels den direkta produktannonseringen för att generera försäljning. I denna del ingår de produktkataloger de skickar ut till den befintliga kundstocken. Reklam sker sällan rikstäckande men sänds då i TV. Det geografiska fokuset för deras kampanjer är, enligt A, de tre storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Malmö. Utformandet av reklam och liknande marknadsföringsåtgärder sköter de själva inom företaget. Detta för att ha full koll över färgsättning, stil, budskap med mera. Allt för att värna om sitt varumärke där de vill visa på en lite högre status. I och med detta resonemang glider vi osökt in på den andra inriktningen av reklam och annonsering. Det är den del som handlar om att bygga upp kännedom om företaget. Detta sker dels genom de produktutskick och kampanjer de har men även genom etablering av butiker. Det är med hjälp av dessa butiker de vill skapa kännedom och trygghet.

*”Har du fysisk närvaro så gör det väldigt mycket för att folk ska uppfatta dig som en seriös aktör.”*

Butikerna har inte som primärt syfte att driva konsumenter från affärerna till e-butiken. Visst utökar de deras pool av potentiella kunder, men först och främst ska butikerna inge intryck av trygghet och status. Genom att placera butikerna på attraktiva adresser, exempelvis Birger-Jarlsgränd i Stockholm, vill de marknadsföra sig som ett företag med ”lite högre svansföring” för att bruka person A:s språk. Men status skapas inte bara genom en ett centralt läge. Genom att välja att köpa in och sälja märkesvaror arbetar de för att hålla uppe sin status samtidigt som de måste sätta ett, i deras mening, korrekt pris på varorna.

### *”Vi förmedlar budskapet: dyra märken, låga priser”*

Person A menar, och återkommer till, att samtidigt som ett lågt pris är viktigt i kampen om konsumenterna så är det med förbehåll på andra faktorer.

Rekrytering av personal – för att leva upp till deras status och för att skapa trygghet – sker oftast internt inom branschen. Säljare går mellan de olika företagen och det är sällan företag X tar in någon utan branschvana. Utbildning och vidareutbildning finns det inget speciellt ramverk för. Det sker mer genom mentorskap där den nyanställda får arbeta vid sidan av en mer erfaren kollega och lära sig under arbetets gång. Dock sker löpande utbildning i produktkunskap. Detta ordnas av såväl företaget självt som av leverantörerna.

Enligt A finns idag ett enormt produktutbud på marknaden vilket gör det svårt att ha säljare som är kunniga på samtliga varor. En lämplig grundnivå får sättas som personalen sedan får utgå ifrån när kunden ska servas. En del av företagets kunder är redan insatta i vad de vill ha och kontaktar enbart säljare för att få det de redan vet bekräftat. Men majoriteten av de som tar kontakt med säljpersonalen är tveksamma i vad de ska välja för produkt. Det är dock sällan någon kontaktar dem utan någon som helst produktkunskap. Den sista typen av kunder vet vad de vill ha redan från början och kontaktar därmed inte säljaren utan handlar själva via Internet.

#### 4.2.5 Eftermarknad

När en produkt köps av kund från företag X kan denna person välja att få hjälp med installationen. Detta ingår inte i priset och kunden måste därmed betala extra för tjänsten. Person A talar om att sälja eftermarknadsservice på ett sätt som snarare ger intryck att detta är ett sätt att tjäna pengar än att erbjuda ett servicekoncept. Installationen sköts inte av företaget själva utan det är en tjänst som de köper in av en utomstående partner. Kunder som inte är villiga att betala för extratjänster får i princip ingen hjälp på området.

### *”Vi säljer främst till kunder som har koll”*

Viss support erbjuds mot en kostnad men det mesta sker via deras samarbetspartners och leverantörer. Tillverkarna av produkterna har ofta olika former av support där de enklare varianterna är gratis. Ju mer avancerad tjänsten blir desto dyrare blir den. Företag X har själva inte personalstyrkan för att kostnadsfritt kunna ge någon större hjälp till kunderna. Om en kund kontaktar företaget så kommer de försöka ta tag i problemet själva först, men det mesta slussas vidare till tillverkarna av produkterna.

Den praktiska sidan av reparationsärenden sköts inte av företaget självt. Trasiga varor går till verkstäder för skadekontroll och reparation. Vilka verkstäder som används beror på de riktlinjer företaget har fått från leverantören. Företag X tar i sådana situationer inte hand om produkten utan tar istället hand om kunden och dess ärende.

Balansen mellan hur mycket företaget vill hjälpa kunden med felaktiga produkter och andra liknande eftermarknadsåtgärder beror på vem kunden är. En företagskund är mer utlämnad till sig själv i den mån att de förväntas vara mer pålästa i vad de köper. Men gentemot privatkonsumenter vill företaget vara mer, som A uttrycker det ”bussiga”. Person A anser att det kan innebära vissa merkostnader att vara extra bussig mot konsument men det får företaget igen genom att förtroende för bolaget skapas. Det finns i varje butik en person som specialiserat sig mot service-, garanti- och reparationsärenden. Tillsammans med det Call

Center som finns består ungefär tio till femton procent av den totala personalstyrkan av medarbetare som hanterar sådana ärenden.

#### 4.2.6 Framtid

Det blir viktigare och viktigare att synas. Person A säger att företagen i branschen måste bibehålla sin storlek eller bli större och skapa sig ett namn bland konsumenterna. De mindre bolagen kommer, enligt A, att få lägga ner. För att kunna skapa trygghet hos konsumenten måste företaget vara etablerat. Det är viktigt att anses som solid och pålitlig. Samtidigt har konsumenterna blivit mer medvetna kring Internethandeln. Det slutgiltiga beslutet – i val av återförsäljare – beror inte enbart på pris, utan lagerhållningen blir viktigare och viktigare tillsammans med trygghet.

*”Du kan strunta i alla som inte har produkterna hemma. Det är ingen som kommer bry sig om dem ändå.”*

Samtidigt får du som företagare inte tappa fokus på pris. Det är en förutsättning för att vara med i branschen. Intervjuobjektet säger dessutom att som företagare får du exempelvis aldrig ta extra betalt bara för att din hemsida är finare, mer avancerad eller dylikt. Hemsidan måste i sig, på grund av exempelvis sitt utformande, kunna bära sina kostnader.

När ett företag kan vara med i kampen om kunderna genom att hålla rätt priser så slutar pris att vara den främsta faktorn för konkurrens. När konsumenten känner att priset innebär att de har gjort en bra affär så ligger priset på en bra nivå. De faktorer för konkurrens som råder nu och som kommer råda än mer i framtiden är att ha ett fullgott sortiment som presenteras på ett snyggt sätt, lagerhållning samt tryggheten i att företaget upplevs som en pålitlig återförsäljare. Att en hårdnande konkurrens i framtiden skulle få dem att nischas sig tror person A inte på.

*”Risken när du nischar dig är att du tappar din storlek och din tyngd”*

Istället för att fokusera på ett produktområde arbetar de med marknadsföring för att profilera sig som om det råder en statuskillnad mellan dem och andra återförsäljare av hemelektronik, där företag X är det mer statusfyllda bolaget enligt A. Att bli för smal ser person A som en risk då du blir för liten och inte kan göra dig sedd eller hörd bland konsumenterna.

Med den hårdnande konkurrensen och en överhettad marknad tror person A att de stora varuhusen kommer att gå samman i framtiden. Annars kommer de slutligen att konkurrera ut varandra. De stora företagen – med varuhus och flertalet butiker – kommer inte att nischas sig i någon större utsträckning. De profilerar sig snarare i sin marknadsföring än att verkligen leva upp till vad de säger, enligt A. Men samtidigt ser intervjuobjektet det som en fara att bli för opersonliga så att företagen inte når ut till konsument.

*”De problem som finns på marknaden kommer lösas genom sammanslagningar.”*

#### 4.3 Företag Y

Intervjuobjektet på företag Y, i texten kallad B, arbetar som informationschef och har därför en bred kunskap om företaget. Personen har också stor erfarenhet av att besvara frågor av de slag som vår intervju består av. Citaten nedan är alla från person B om inget annat skulle anges.

### 4.3.1 Omvärld och helhet

Företag Y, som varit verksam under mer än ett halvt sekel på hemelektronikmarknaden, är av naturliga skäl varse den rådande konkurrenssituationen och ser framför allt två företag som sina främsta konkurrenter. Av sekretesskäl kan vi inte ange dessa vid namn men vi kan dock konstatera att dessa två, liksom Y, har ett renodlat varuhuskoncept snarare än ett primärt interhandelsfokus. De faktorer som enligt B ligger till grund för detta ställningstagande är att de riktar sig mot liknande målgrupper, har homogena sortiment samt försäljningskanaler och slutligen att de påminner om varandra rent storleksmässigt.

Just målgruppen definierar B som ”den breda massan” men betonar också att man från Y:s sida på senare tid valt att prioritera kvinnor som målgrupp där de ser en stor försäljningspotential. För att uppnå en så god effekt som möjligt av detta har företaget genomfört omfattande åtgärder och lagt mycket resurser på egna marknadsundersökningar. Inställningen och tillvägagångssättet återges av B väldigt tydligt:

*”Vi vill rikta oss mot kvinnor... ...det är ingenting man gör över en dag utan det är kontinuerligt arbete och där vi ser över hela vår verksamhet där vi har kontakter med kunden”*

Kundlojalitet är något som, per automatik, blir både vanskligt men ack så viktigt för företagen på hemelektronikmarknaden i och med den rådande konkurrenssituationen. Y ser fyra komponenter som vitala för att maximera kundlojaliteten, något B presenterar som låga priser, god service, att hålla vad man lovar och användandet av ett lojalitetsprogram i form av ett kundkort med diverse rabatter och andra förmåner. B lyfter fram vikten av att hålla det man lovar som det viktigaste och syftar då, för Y:s del, på att upprätthålla en jämn servicenivå och att lagerhållningen motsvarar kundernas behov och vad som annonseras i kampanjer.

Vidare så bad vi B att, ur ett helhetsperspektiv, rangordna de fyra delarna i vår förenklade värdekedja efter deras betydelse och prioritet vad gäller värdeskapandet för Y:s verksamhet. B såg det som väldigt svårt att dels skilja på, men även att rangordna de fyra delarna eftersom de är viktiga allihop och då de i stor utsträckning är integrerade med varandra. B påpekade främst hur just integrationen mellan de olika delarna av värdekedjan är något som är viktigt för företaget men B väljer att lyfta fram del två, logistik, som den enskilt viktigaste. Detta med motiveringen att det gäller att kunna tillhandahålla rätt mängd produkter vid rätt tidpunkt till rätt enhet. Den bakomliggande förklaringen är, enligt B, att det kommer nya produkter hela tiden och då kan företaget inte sitta med inkuranta varor.

Just logistiken är också den del av värdekedjan som Y valt att outsourca i störst utsträckning. Då Y tar ställning till huruvida outsourcing skall användas eller inte så utgår de i första hand ifrån vilken kompetens som finns inom företaget. Har de inte den kompetens som krävs för att få utväxling av en viss aktivitet eller tjänst så väljer de att finna en partner som på så sätt bidrar till bättre kunnande och ökad kostnadseffektivitet. Dessa är tillika de två främsta motiven som Y ser med outsourcing. De två kategorier som, enligt B, har något mindre betydelse är eftermarknad och inköp.

### 4.3.2 Inköp

B beskriver Y:s inköpsprocess som att de har ett antal leverantörer som de har kontinuerliga avtalsförhandlingar med. Vad som i slutändan styr valet av leverantör och vilka produkter som köps in är främst efterfrågan men också utbudet. B beskriver en mycket noggrann process där leverantörer och deras produkter utvärderas, en utvärdering som kan ske i flera



omgångar beroende på när och hur mycket som köps in. I denna process testas produkterna noga. B betonar att man inom Y ser långsiktighet som ledordet vad gäller relationen till leverantörerna. På detta sätt anser B att företaget bäst kan förse marknaden med rätt produkter, till goda priser av en jämn kvalitet samtidigt som att en stark och god förhandlingsposition uppnås gentemot leverantörerna. Samtidigt beskriver B hur relationen karaktäriseras av ett givande och tagande:

*”De vill ju sälja sina produkter samtidigt som vi vill ha ett visst utbud, men i grund och botten måste det vara långsiktigt och det gäller på alla plan.”*

När det kommer till själva inköpsorganisationen så uppger B att företaget har 24 stycken inköpare som gemensamt bildar en nordisk inköpsorganisation på central nivå – detta för att kunna hålla nere priserna. I inköpsorganisationen finns sedan dedikerade inköpare för respektive marknad på nationsnivå som ansvarar för sju inköpare vardera vilka fokuserar ett specifikt produktområde. På detta sätt vill Y kombinera stora volymer och låga priser med förståelse för vad som efterfrågas på respektive marknad och att man är a jour med de snabbbrörliga varorna.

B utvecklar också att man inom Y eftersträvar att arbeta med ett antal etablerade varumärken som de vet efterfrågas och som även sträcker sig över ett brett sortiment. B påpekar att företagets målgrupp verkligen efterfrågar ett brett sortiment samtidigt som det framkommer att detta inte får leda till att man ger avkall på principen att ha långsiktiga relationer till, och samarbeta med, välrenommerade leverantörer.

### 4.3.3 Logistik

Y har dels ett centrallager men också mindre lager i anslutning till respektive varuhus; vilket kan tyckas logiskt med tanke på verksamhetens storlek och de varuflöden som detta medför. B framhäver framförallt vikten av deras smålager och den närhet till butikshyllorna som de ger vilket är viktigt för tillgången i butikerna. Samtidigt så motiverar B centrallagrets funktion med att de möjliggör inköpsvolymer som överstiger den mängd som direkt kan distribueras ut till respektive smålager. Samtidigt som att vissa produkter lämpar sig bättre att lagerhållas i centrallager då dess avrop till varuhuset inte kan bestämmas på förhand. I de fall som volymfördelningen mellan varuhuset slår fel så ser Y till att transportera produkterna mellan varuhuset för att på så sätt öka försäljningen, tillgodose kundernas behov och minska inkuransen.

De, för Y, viktigaste framgångsfaktorerna inom logistikområdet är, enligt B, att hålla koll på lagernivåerna och se till så att de inte understiger vad de kallar en miniminivå. För detta ändamål ser B det som mycket viktigt att ha ett system som är effektivt logistiskt sett:

*”Det är viktigt att ha ett väl fungerande system som känner av så att logistiken kan rullera... ..för att kunna distribuera produkterna ut till butikerna, när detta skall göras och i vilken mängd.”*

För detta ändamål använder sig Y av ett affärssystem som de integrerat i verksamheten med hjälp av en extern partner.

### 4.3.4 Marknadsföring och försäljning

B framhäver att företagets erfarenhet i branschen är deras främsta konkurrensfördel eftersom detta medför en trygghet hos kunden knuten till att Y har kunskapen om hur, och erfarenheten

av att köpa in stora mängder produkter under en lång tid. Detta kopplar sedermera B till att Y håller låga priser samtidigt som de är rikstäckande. Att företaget även har försäljning via Internet ses också som ett argument då det ger dem fler försäljningskanaler. Slutligen konstaterar dock B att det snarare är en hygienfaktor, en förutsättning, att ha låga priser inom den bransch de verkar.

Med tanke på att Y, i sin marknadsföring, lägger mycket fokus på service så såg vi ett intresse i att belysa företagets syn på säljande personal och säljorganisationen. En typisk personalstyrka i ett av företagets varuhus består av mellan 20 och 25 personer. Ytterst ansvarig är en butikschef som i sin tur har en ställföreträdande butikschef under sig. Bland säljarna finns sedan en områdesansvarig säljare för respektive produktområde som ser till att skyltingen sköts som den ska och att rätt produkter finns ute i butik etc. Utöver dessa består personalstyrkan av kassa-, lager- och servicemedarbetare; där de sistnämnda sköter eftermarknad.

För att hitta rätt balans i sin säljorganisation så arbetar Y, i sin rekryteringsprocess, mycket med att finna goda gruppkonstellationer. Utan att lyfta fram någon direkt tydlig kravprofil så sammanfattar B kravet på medarbetarna med att de skall ha social kompetens så att de kan vara tillgängliga och skapa goda relationer gentemot kunden i alla situationer. Detta i kombination med en god säljförmåga utgör, enligt B, grunden för en optimal medarbetare i säljledet medans produktkunskapen inte tilldelas samma betydelse:

*”Produktkunskap kan de lära sig, men man kan inte lära sig att vara en god säljare... ..så personliga egenskaper är oerhört viktigt.”*

För att säkerställa att säljarkåren har den kompetensnivå som Y eftersträvar så lägger företaget resurser på internutbildningar för de anställda. Dessa får säljutbildning och produktutbildning från leverantörer samtidigt som butikschefer får ytterligare ledarskapsutbildningar. Utöver detta så försöker Y hitta bra riktade utbildningar för varje yrkesgrupp i varuhuset. Dessutom, i syfte att få medarbetarna att ta till sig rätt ”Y-anda” så har Y utarbetat ett introduktionsprogram som varje ny medarbetare går igenom, oavsett befattning. Introduktionsprogrammet tar bland annat upp Y:s historia, hur organisationen är uppbyggd, hur man tänker inom företaget etc. B förklarar att detta skall skapa en trevlig butiksmiljö där kunden skall få god service och uppleva det som trevligt att handla genom att de får den hjälp de vill ha.

På frågan om vilket konkret mervärde som skall genereras för kunderna så svarar B att kombinationen ”brett kunnande” och specialkompetens är oerhört viktig inom Y. Något som går hand i hand med interutbildningarna och säljorganisationens utformning. B förklarar detta med att enkla frågor, såsom var datorkablarna finns, skall kunna besvaras av alla i personalstyrkan så att kunden på ett enkelt och tillgängligt sätt skall kunna få hjälp genom att viss kunskap skrider över befattningarna. Vidare är det givetvis viktigast att specialkunskap finns inom respektive produktområde, att man är riktigt duktig.

Nästa, mycket intressanta, område vi valde att gå in på rör prisnivå. Med detta syftar vi då pris mot kund och till hur stor utsträckning Y ser priset som ett säljargument. På en skala mellan ett till fem där fem anger att priset är det främsta säljargumentet svarar först B att företaget ligger på en femma för att ögonblicket senare korrigerar svaret till en fyra. Detta är något som B utvecklar:

*”Vi har inte alltid de lägsta priserna men vi strävar efter att ha ett gott koncept där kunden känner sig nöjd. Att göra någonting mer, att man ger den extra lilla servicen som kanske kunden inte förväntar sig.”*

B spinner vidare på just kundnöjdheten som, per Y:s definition verkar sträcka sig längre än att ha konkurrenskraftiga priser. B summerar det hela som att det viktigaste är att kunden är nöjd när han eller hon lämnar varuhuset vilket måste anses vara högst logiskt. Det intressanta är dock att B menar på att, man från bolagets sida, sett att priset inte är det viktigaste utan snarare faktorer som att spara tid åt kunden, att ta fram de rätta produkterna och att ha god återlämningservice. Däremot framstår det inte som att Y har något utarbetat system eller konkreta aktiviteter i syfte att leverera extra god service. På frågan om säljmöten kan bokas in på förhand så förklarar B att kunden givetvis kan ringa in till butik för att ”stämna möte” men det framstår mer som lite ”drop in” karaktär över det hela. Istället framhävs att Y jobbar med servicediskar ute i varuhusen där kunden kan komma och diskutera produktfrågor men att de i övrigt ser det som att varje kundrelation är unik och att hanteringen av respektive ärende är därefter.

Avslutningsvis kommer vi till reklamen och dess utformning. Y genomför såväl centrala, rikstäckande kampanjer i form av TV- och radioreklam som kompletteras med lokala kampanjer där exempelvis produktpremiärer lyfts fram och riktade koncept testas. Utöver detta så arbetar Y mycket med att använda den egna hemsidan som ett forum för marknadsföring där specifika internetkampanjer lanseras. Vad gäller framtagandet och utformningen av reklamen så uppger B att företaget har en egen reklamavdelning som tar fram de reklamblad som används i stor utsträckning. När det kommer till radio- och tv-reklam så anlitar Y däremot externa partners, något som B menar är självklart. B lyfter fram just TV- och direktreklam som företagets främsta marknadsföringskanaler.

#### 4.3.5 Eftermarknad

För att hålla nere priserna så mycket som möjligt på sina produkter så ingår varken installation eller hemleverans i priset på Y:s produkter utan detta är något som kunden får betala extra för. Däremot, påpekar B, att de externa parter som ombesörjer hemleverans och installation valts med omsorg och Y har ett nära samarbete på riksnivå i syfte att säkerställa rätt att servicenivå till ett förmånligt pris kan levereras till kunden. För att spara tid och underlätta för kunden så går bokningen av dessa tjänster genom Y direkt i varuhusen och tjänsteleveransen brukar ofta gå fort enligt B:s sätt att se det; inom en eller ett par dagar. B säger avslutningsvis att hemleveranser och installationer inte är någon akilleshäla för företaget, snarare tvärtom.

När det kommer till reparations-, garanti- och reklamationsärenden så gör inte personalen några egna bedömningar i butik utan produkten lämnas över till rikstäckande servicepartners som därefter gör eventuella bedömningar och reparationer. Grundtanken är att Y står för självklara garantiärenden och att åtgärder som faller utanför garantin bekostas av kunden. Detta är något som man på Y är mycket noga att påpeka för kunden vilket också finns inkluderat i det avtal som tecknas vid inlämnandet av produkten. Även på dessa områden menar B att man vill hålla priserna så låga som möjligt för att kunna vidareförmedla tjänsten enligt samma anda. Samtidigt antyder detta att dessa ärenden är ett sätt att tjäna pengar genom en viss marginal mellan in- och utpris.

För att kunna hantera dessa ärenden, som i sig kan vara känsliga och leda till missnöje om de missköts, ser Y till att alla säljare får genomgå en utbildning som tar upp de lagar och regler

som finns och hur den interna policyn fungerar. B understryker också att eftermarknadsåtgärder, trots alla de kostnader som de medför, är väldigt viktiga ur ett längre perspektiv då det är allra dyrast att förlora både kunder och ett gott rykte. B tillägger också att man inom företaget ser just eftermarknaden som möjligheten till en konkurrensfördel gentemot de mer Internetbaserade konkurrenterna. Det hela stannar dock vid ett konstaterande att eftermarknadsaktiviteter är viktiga och att kunna spara tid åt kunden, men några rutiner eller bakomliggande processer för detta lyfts inte fram:

*”Det är en stor konkurrensfördel i dagens läge att spara tid åt kunden och det kan vi göra genom att ha en god eftermarknadsservice.”*

Rent personellt sett så avsätter Y en person som hanterar eftermarknadsåtgärder ute i respektive varuhus.

#### 4.3.6 Framtid

Ur ett framtidsperspektiv vill vi slutligen få en bild av hur Y ser på konkurrensen, vad som då blir A och O samt hur de förhåller sig till detta i termer av hur de renodlar sitt eget koncept kontra hur mycket konkurrenterna inverkar på sättet att bedriva verksamheten. Det första och något som B påpekar väldigt tydligt är att priset på sikt, allt ännu större utsträckning, kommer utgöra en hygienfaktor – en förutsättning för att kunna konkurrera. Utöver detta så lyfter B fram faktorer som företaget redan idag arbetar med; exempelvis service och långsiktighet i relationen till partners. B menar att konkurrens är något som bolaget är vant att utsättas för och drar inga vidare kopplingar utifrån att den rådande konkurrenssituationen kan tänkas bli ohållbar på sikt. Istället fokuserar Y på att bibehålla den, i deras tycke, tyliga linje de valt för att på så sätt generera trygghet för kunderna. I viss mån har dock Y alltid sneglat på konkurrenterna, vilket också intensifierats något sedan mitten nittioalet då den utländska konkurrensen började göra sig gällande, berättar B.

Att tidigt identifiera trender och framtida potentiella behov är något som B förklarar som viktigt:

*”Exempelvis så reser vi mer än aldrig förr, då behöver vi portabla enheter. Då gäller det att leverera det till kunderna. Vissa saker efterfrågas, vissa saker får vi se till att de efterfrågas.”*

B kopplar sedan identifieringen och arbetet med trendfaktorerna till Y:s inriktning mot kvinnor genom att redogöra för hur Y, vid ett par tillfällen, arrangerat konceptkvällar för kvinnor där leverantörer visat upp nya teknikprylar. Detta har, enligt B, varit mycket uppskattat och påpekar också, då vi kommer in på vikten av att positionera sig i framtiden, att just kvinnoinriktningen är ett viktigt sätt för Y att positionera sig. Framförallt mot bakgrund av att hemelektronikbranschen är väldigt homogen och att förknippas med något särskilt är mycket svårt, enligt B. Samtidigt betonar B att de i inom företaget ser det som väldigt viktigt att ”hålla ihop säcken” och att samtidigt se till att nå en bred målgrupp. Vad gäller positionering så menar B även att Y, som familjeföretag, redan har en unik position:

*”Vi är ett familjeföretag och vi lyfter fram de värden som vi är unika på.”*

Vilket utvecklas genom:

*”Långsiktighet, att kunden skall kunna känna sig trygg med oss. Det är ju familjens pengar vi rör oss med hela tiden och ser du till din egen plånbok så bryr*

*du dig mer om den är din egen... ... än som en VD som bara kommer in och gästspelar så att säga.”*

På detta sätt menar B att familjeföretagande bygger på långsiktighet som borgar för låga kostnader som sedan möjliggör lägre priser ut mot kund.

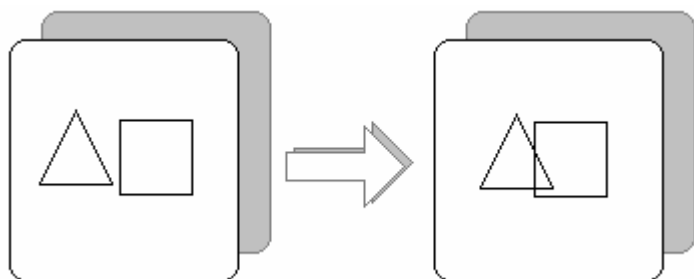
## 5 ANALYS

*Detta kapitel visar på de kopplingar mellan teori och empiri som vi väljer att dra. Vi fortsätter här att arbeta utefter tankesättet där vi först ser på branschen för att sedan gå in mer detaljerat på de två företagen. Kapitlet består av tre större avsnitt. Först beskrivs marknaden ur företagets synvinkel. Sedan beskriver vi hur de två aktörerna önskar positionera sig inom branschen. Slutligen går vi igenom de två företagens förenklade värdekedjor för att se om de lever upp till den positionering de uttalar.*

---

### 5.1 Omvärld och helhet

Enligt Porter och hans femfaktormodell är det som först ska studeras – för att avgöra hur påtaglig konkurrensen är – antalet företag som finns på, samt hur många som planerar att ta sig in på, marknaden. Genom uppsatsens bakgrundbeskrivning nämns ett knappt dussintal av de aktörer som agerar på den svenska hemelektronikmarknaden. Detta bör redan i sig beskriva den tuffa konkurrenssituation som råder. Men även personerna A och B styrker detta i sina resonemang. Det som dock skiljer de två företagen åt är vilka de ser som sina främsta rivaler. Företag X, som började sin bana som renodlat e-handelsföretag, ser i förstahand andra webbaserade bolag som sina främsta konkurrenter. Det andra företaget, Y, grundades för drygt femtio år sedan och har utvecklats till en större varuhuskedja och ser andra kedjor inom branschen som sina största hot. Trots att de två företagen vi har valt att studera tillhandahåller likartade sortiment till samma prisnivå nämner de inte varandra i frågan om direkta konkurrenter. Ändock har de under de senaste åren valt att ta sig in på varandras ”accessområden”. Företag X har lanserat ett antal butiker samtidigt som företag Y ökar på Internet, både genom den egna basverksamhet samt genom att köpa in sig i redan existerande e-handelsbolag. Därmed har de också börjat se varandras bolagsformer som större hot.



Företag X beskriver hur de även börjar se klassiska butikskedjor som hot då de tar sig in på Internet. I och med att de tar sig in på varandras försäljningskanaler glider de två företagen närmare varandra. Kunden behöver inte längre välja mellan att gå till affär eller ut på Internet vid valet av företag.

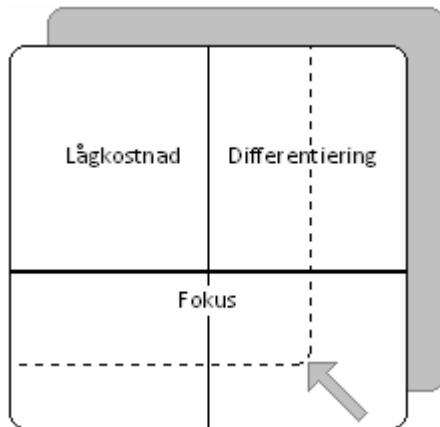
Figur 7: Företagens närmande mot varandra på hemelektronikmarknaden.

Med det stora antalet företag som slåss om kunderna ökar konsumentens förhandlingskraft då denne kan välja mellan fler alternativ och ställa dem mot varandra. Detta i kombination med den nya konkurrenslagen som infördes under nittiotalets början – tidigare nämnt i bakgrunden – har lett till pressade priser vilket minskar marginalerna för de bolag som huserar på marknaden. Priset är, som både person A och B nämner, en given faktor för att kunna vara med på marknaden. Ett företag som inte håller tillräckligt låga priser kommer inte att attrahera några konsumenter. Person A betonar vid intervjun den stora energi de lägger på prisjämförelser av konkurrenterna. Allt för att kunna vara med och konkurrera om kunden.

Den förändrade lagen har tillsammans med parallellimport minskat leverantörernas makt över marknaden. Det råder dock skillnad i hur stor makt leverantörerna har beroende på hur stora de är. Stora leverantörer av kända varumärken som konsumenterna efterfrågar kan utöva mer makt över försäljarna än mindre uppstickare med okända produkter. Både person A och

B berättar om vikten av att idag och i framtiden skapa goda relationer med leverantörer. Genom goda långsiktiga relationer mellan leverantörer och återförsäljare har de sistnämnda större möjligheter att påverka sin situation och kan därmed få ta del av bra erbjudanden som leder till goda affärer.

Både företag X och Y ser inte nischade företag som hot, varken på marknaden idag eller som potentiella konkurrenter i framtiden. De ser båda till företag med lika breda sortiment som de själva när de nämner sina konkurrenter. Ett företag som enbart säljer stereoapparater till ett visst segment bedriver är inte någon verksamhet inom X och Y:s territorium. Därmed smalnar ramen för Porters generiska strategier av. Det är inte av intresse att se var de två studieobjekten befinner sig om exempelvis Sveriges alla mobiltelefonförsäljare ska tas in i modellen. Företag X och Y agerar på en marknad där företag med stora homogena sortiment konkurrerar med hjälp av både butiker och Internet som distributionskanaler. Därtill är inte heller hotet från substitutprodukter påtagligt eftersom företagen tillhandahåller breda sortiment och förväntas köpa in de produkter som efterfrågas.



Figur 8: Allmänna strategier, krympande ram.

För att visa på hur otroligt hård konkurrensen är bland dessa företag med stora homogena sortiment bör författarnas arbete att få till intervjuer med samtliga aktörer tas med i analysen. Bland de aktörer som ens besvarade sig med att ge oss ett nej varierade anledningarna, som nämnt tidigare, mellan bristande tid samt hänvisning till företagspolicy som förbjuder de anställda att delta i undersökningar av denna sort. Dessa svar ger indikationer på den ovilja att berätta om sitt förfarande och tyder på att det är en kamp om kronor och ören som pågår. Ingen vill släppa på någon information med risk att tappa marknadsandelar. En av de vi intervjuade berättade rent ut vid tillfälle att det var känslig information vi eftersökte och att intervjuobjektet därmed inte kunde svara för detaljerat på grund av risken att försämra bolagets position.

## 5.2 Positionering

För att lyfta fram och analysera företagens sätt att positionera sig kan vi inledningsvis utgå ifrån Porters tre allmänna strategier – lågkostnad, differentiering och fokus. Båda företagen är väldigt tydliga i sin beskrivning av priset som en hygienfaktor snarare än ett sätt att skapa konkurrensfördelar. Något person A på företag X också utvecklar genom att konstatera att det är i stort sett omöjligt att skapa kundlojalitet med hjälp av blott priset, på längre sikt. Därav kan vi se att vare sig X eller Y eftersträvar en lågkostnadsposition utan nöjer sig med att erbjuda ”bra”, och i deras tycke, konkurrenskraftiga priser genom att försöka minimera kostnaderna förknippade med varuinköp. Vad gäller de två övriga strategialternativen så kan vi däremot skönja tydliga ambitioner att vilja positionera sig från företagets sida. Dessa två, differentiering och fokus, belyser vi nedan utifrån tre olika strategivarianter; produkt-, segment- och accessbaserad strategi - vilka beskrivs i avsnitt 3.2.2.

Med utgångspunkt från de produkter som erbjuds så kan vi konstatera att de båda företagen är mycket lika. Såväl person X som person Y framhäver att respektive företag vill tillhandahålla ett brett produktsortiment baserat på ledande märkesvaror. Företag Y kan mest kopplas till

den produktrelaterade strategivarianten då utgångspunkten är att erbjuda ett brett sortiment till ”den breda massan”. Person A betonar istället att man från X:s sida ser produktsortimentet som ett sätt att framhäva status – vilket vi utvecklar längre fram.

Utifrån ett segmentperspektiv kan vi se att X har valt en fokusbaserad strategi genom att de i första hand riktar sig till medvetna konsumenter med relativt hög produktkänedom vilka beskrivs av A som mestadels män i åldrarna 20-40 år. Detta har dock en nära koppling till X val av försäljningskanal som i största utsträckning utgörs av Internet. Samtidigt ger Y, på detta område, ett mer tvetydigt intryck då grundtanken, som ovan nämnts, är att vända sig till den breda massan. B poängterar dock att man inom Y, på ett omfattande sätt, arbetar med att vända sig till, och tilltala, den kvinnliga målgruppen. Detta kan visserligen ses som en möjlighet att skapa mervärde för företaget men samtidigt att risken stor att Y blir ”stuck in the middle” i detta avseende.

Vad gäller företagets val av geografisk etablering och försäljningskanaler anser vi att företag X är de som tydligast vill positionera sig på det accessbaserade planet. Detta då de nästan uteslutande ser Internet som sin försäljningskanal medans nämnda konceptbutiker snarare fyller andra funktioner. Därmed är alltså själva försäljningskanalen utgångspunkten för vilka konsumenter X riktar sig till. Y skiljer sig i detta avseende genom att de i första hand lyfter fram varuhuset som försäljningskanal medans Internet mer ses som ett komplement. Y är på detta sätt inte lika renodlad i sitt sätt att prioritera en försäljningskanal och kan därför inte förknippas med den accessbaserade strategin på samma sätt som X.

På det stora hela kan vi konstatera att de båda företagen påminner om varandra i avseendet att de är en form av ”One Stop Shopping<sup>2</sup>” vilket bygger på ett slags helhetskoncept med betoning på brett produktsortiment och tillgänglighet varför de inte bör och skall jämföras med specialister som återförsäljare av vitvaror eller Hi-Fi utrustning. Istället kan Y kopplas till en produktbaserad strategi utan något särskilt segmentsfokus medans X mer står för en accessbaserad strategi där medvetna, teknikintresserade män är det segment som fokuseras i första hand. Sett ur denna dimension anser vi därmed att X har framhäver en tydligare positionering som är mer fokusbetonad än Y:s.

Slutligen kan vi, utifrån Porters andra allmänna strategi, differentiering, se att såväl X som Y vill positionera sig genom att lyfta fram olika sätt att söka differentiera sig. Person A förklarar att företag X vill utgöra ett statusalternativ på en marknad som beskrivs som mycket homogen och därmed svår att utmärka sig på, en marknadsbild som person B håller med om. X budskap är också ”dyra märken, låga priser”. B summerar företag Y och dess sätt att differentiera sig med att föreningen bra priser och god service är det som, i första hand, skall förknippas med företaget – kombinerat med att företagets erfarenhet lyfts fram kopplat till familjeföretagande i tredje generationen. Också Y har en slogan som rimmar väldigt väl med differentieringstanken; ”Lägre priser, bättre service”.

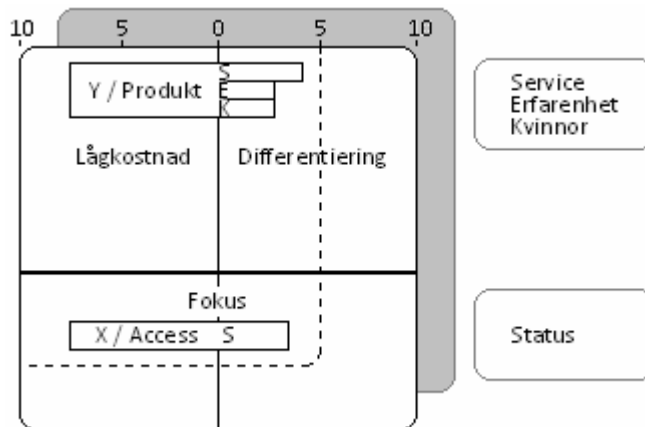
Sammanfattningsvis kan vi presentera vårt sätt att se på företagets val att positionera sig i figur X nedan. Denna figur och, de från företagen beskrivna positioneringarna, kommer sedan ligga till grund för avsnitt 5.3 där vi mer i detalj undersöker och jämför hur väl X och Y lever upp till respektive positionering med utgångspunkt från värdekedjorna. Avslutningsvis vill vi

---

<sup>2</sup> One Stop Shopping är definitionen på en plats, ett företag, där alla inköp som önskas kan utföras. Kunden behöver exempelvis inte gå till en affär för att köpa en telefon och till en annan för att införskaffa en dator.



påpeka att betoningen, ur positioneringssynpunkt, främst kommer ligga på sättet att försöka differentiera sig vilket kan tyckas avlägset sett till hur X och Y ligger i figuren. Anledningen till att de båda boxarna ligger betydligt längre mot lågkostnad än mot differentiering är att hög kostnadseffektivitet och låga priser är en hygienfaktor vilken i sig lättare att uppfylla än en tydlig differentiering givet den homogena marknaden. De värden som anges i figuren skall heller inte tas som absoluta eller exakta utan är godtyckliga och ger snarare uttryck för hur vi, på ett ungefär, uppfattar företagens önskan att vilja positionera sig.



Figur 9: Allmänna strategier: företagens uttalade positionering och differentieringsfaktorer

## 5.3 Värdekedja

Nedan kommer varje del av den förenklade värdekedjan analyseras enskilt. Dock har den empiriska informationen visat sig skrida över de olika delarna. Både när intervjuobjekten har talat om ett enskilt område som vid rangordning av delarna. Både Person A och B nämner vikten av att delarna fungerar väl tillsammans.

### 5.3.1 Inköp

I första hand gör båda företagen större inköp av, av konsumenter efterfrågade, produkter. Varor köps in direkt till centrallager av en speciell stab som har till uppgift att sondera marknaden och ta reda på vad som finns att tillgå och vad kund vill ha. Företag Y har för detta byggt upp en större organisation, ett dussintal anställda, med specialkompetens medan företag X istället har valt en mindre personalstyrka. Något som är högst förståeligt då de två företagen är av olika storlek och inte kräver samma kunskaper. Ett företag som håller sig till den svenska marknaden behöver inte hålla ett öga på grannländernas branschtrender i samma utsträckning.

Vid rangordning av värdekedjan valde person A från företag X att inköp var den viktigaste delen. Samtidigt ville denne inte gå för djupt in på detta område för det är med inköp de, enligt A, skapar värde. Genom rätt kontakter kan företaget göra bättre inköp och därmed öka skillnaden mellan inköps- och försäljningspris. Det som visar sig vara den avgörande punkten här, något som företag Y också anser, är vikten av goda relationer. Y som har existerat i ett halvt sekel har haft möjligheten att bygga upp förtroende hos sina leverantörer. Genom fungerande relationer kan de förse marknaden med efterfrågade produkter, till – enligt företaget – rätt pris och av jämn kvalitet. Företag X befinner sig inte där än. De har existerat i drygt tio år och har därmed inte lika långa relationer, vilket skapar en konkurrensfördel för företag Y gentemot företag X. Samtidigt är företag X inte lika stora som företag Y. Genom storlek skapas ett annat förhållande till leverantörer och inköp kan ske på annat vis. Stora

centrala inköp leder till lägre inköspriser, allt annat lika, samtidigt som stora kända återförsäljare attraherar leverantörer som vill erbjuda slutkonsument sina produkter. Eventuellt är det detta som är anledningen till varför person A, från företag X, inte vill gå in i detalj kring deras inköp. Förhandlingsproceduren med leverantörerna är så pass viktig för deras lönsamhet att ingenting får lämnas åt slumpen. Genom att vara goda förhandlare kan de eventuellt nå samma inköspriser per styck som ett företag som köper in större volymer.

Genom deras förfaranden når X och Y upp till marknadens hygienfaktor, priset. Genom goda relationer och storlek på inköp kan de som återförsäljare pressa priser och kan därmed erbjuda slutkonsument produkter till ett konkurrenskraftigt pris som lever upp till deras slogans. Det är på inkössidans företag kan göra mycket för att arbeta mot en lågkostnadsstrategi. Inte i den mån att en av dem blir den mest kostnadseffektiva organisationen utan att de genom billiga inköp kan hålla sig inom den minimigräns på priser som konsumenterna kräver. Att samtidigt ha tillgång på varor i egna lager kan de vara med och konkurrera med tillgänglighet som vapen. Detta i synnerhet för företag X som betonar vikten av att ha varor i lager för att positionera sig som ett seriöst bolag som skapar trygghet hos kunderna. Men om vi här knyter an till företagets storlek samt deras relationer till leverantörer och kopplar det till möjligheten att nå låga inköspriser tar företag Y täten. Därmed måste företag X bygga upp goda relationer och vara ytterst goda förhandlare för att kunna nå samma inköspriser som en återförsäljare som kan köpa in stora volymer samt känner leverantörerna sedan ett halvsekel tillbaka.

Båda företagen väljer att göra inköp av så kallade kvalitetsvaror. Företag Y har en noggrann granskning av såväl leverantörer som produkter. Detta för att kunna leverera kvalitativa varor till konsument. Företag X väljer även de att granska sina leverantörer för att leverera högkvalitativa produkter. Men samtidigt kan inköp göras av enskilda produkter av andra icke kända märken om konsument ber om det. Genom att köpa in och sälja kända kvalitetsvaror tar X första steget i att kunna positionera sig som ett företag med status på marknaden. Utan rätt produkter skulle företaget få det svårt att anses som ett bolag med hög svansföring. Oavsett om de har butiker på fina centrala adresser.

### 5.3.2 Logistik

Båda företagen arbetar med – som stycket ovan förklarade – centrallager för att kunna hantera större centraliserade inköp till verksamheterna. Detta speglar senare av sig i logistiken då de använder sig av dessa lager som nav för sina butiker; dock i olika utsträckning för de två bolagen. Företag Y använder sig i större utsträckning av sitt centrallager som uppbackning för de smålager som ligger ute närmare butik. Detta möjliggör att tillhandahålla större kvantiteter av produkter för att senare kunna leverera ut till butik. Om centrallagret i första hand är där för att möjliggöra stora inköp finns de mindre lagren där för att garantera tillgänglighet. Företag X har inte lika många lager som dess jämförelseobjekt, vilket dock är fullt naturligt då det är ett mindre företag med ett mindre antal fysiska butiker. Samtidigt har de inte samma behov att ha ett stort antal artiklar ute i butikerna då lejonparten av försäljningen sker via Internet och varorna då skeppas från centrallagret direkt till konsument.

Företag X anser att styrkan med deras logistik är möjligheten till flexibilitet genom att kunna leverera varor ut i butik, direkt till kund från centrallagret eller direkt till kund från konsument utan att gå via centrallagret. Dock ges inga indikationer på om detta fungerar för dem. Samtidigt talar person A ofta och mycket om vikten av tillgänglighet. Så fort tillgängligheten försvinner tappar de kunder, så en fungerande logistik borde vara av hög prioritet. För att kunna ha varor tillgängliga och därmed skapa trygghet hos konsumenten ter

det sig konstigt att inte ha större engagemang i logistiken. Deras positionering som ett tryggt företag tappar därmed förtroende vilket innebär att det blir svårare för dem att nå ut till en större kundgrupp. Företag Y – som anser logistik vara den viktigaste delen av den förenklade värdekedjan – visar här på vikten att kunna skeppa varor mellan butiker för att alltid möta efterfrågan. Rätt varor måste finnas på rätt plats vid rätt tidpunkt, samt givet den strida ström av nya produkter finns det hög risk för inkurans, vilket innebär att logistiken måste flöda smärtfritt för att inte skapa lager av icke säljbara varor. Genom ett affärssystem kan Y kontrollera lagernivåerna så dessa inte understiger satta miniminivåer, ute i butik. Då företag X bara visar på att de ska vara flexibla och sköta logistiken så billigt som möjligt lyckas företag Y i större utsträckning visa upp ett system som håller för deras krav på tillgänglighet. Med ett fungerande affärssystem där de har koll på hur många produkter de har kvar kan de i större utsträckning tillhandahålla konsumenterna med varor som efterfrågas. Y uttalar sig inte direkt om att tillgänglighet skulle vara någon form av positionering för dem. Fysiska butiker får anses skapa trygghet i sig och en fungerande logistik är för dem mer en förutsättning för att kunna skapa god tillgänglighet. Företag X:s vilja att vara tillgänglig utgår i större grad från deras Internetverksamhet. Då behöver inte varorna spridas på samma sätt bland olika lager för att hålla tillgängligheten. Oavsett var kunden befinner sig så beställs varorna genom det virtuella varuhuset. Varor som beställs där går antingen från centrallagret eller direkt från leverantör, så behovet av samma interna logistik som företag Y har behövs inte.

### 5.3.3 Marknadsföring och försäljning

Av det empirin visar på kan vi konstatera att A och B är överens på många sätt då de beskriver nyckelfaktorerna inom detta breda och viktiga område. Båda pekar på främst priset som en hygienfaktor som därför är viktig för de båda företagen; men vad som också är uppenbart är att seriositets- och trygghetsfaktorn är viktig att lyfta fram gentemot kund. På detta område menar B att Y har en klar konkurrensfördel i och med deras gedigna erfarenhet av företagande i branschen och allt vad det medför, vilket ter sig högst sannolikt. Just erfarenhet är ju också en viktig hörnsten i Y:s sätt att positionera sig i branschen. A konstaterar samtidigt att X, som internetaktör har svårt att konkurrera med de traditionella varuhusen på detta plan men de vill istället slå sina direkta konkurrenter på fingrarna genom att framhäva den egna lagerhållningen samt genom de nystartade konceptbutikerna.

Utöver pris och erfarenhet talar B mycket om vikten av att vara rikstäckande. Huruvida detta beror just på att de vill vända sig till den breda massan eller ej är oklart men faktum är att Y åtminstone lever upp till devisen genom sitt stora varuhusnät kombinerat med internethandeln. Här har Y en klar konkurrensfördel gentemot X men samtidigt så är konceptet högst vedertaget bland Y:s närmaste konkurrenter.

På butiksnivå skiljer sig de två företagen, av naturliga skäl, mycket åt. Detta gäller både volym, sett till antalet butiker, men också hur de väljer att arbeta med sina butiker kopplat till affärsmodellen och mer i detalj hur de bedrivs. X främsta motiv till att bedriva butiksverksamhet är ju som sagt att inge kunden förtroende och utöver detta att positionera sig som statusalternativet med hög svansföring genom butikernas utformning och läge. Konsekvent med tanke på den önskade positioneringen men frågan är hur lätt det tänkta statusepitetet låter sig förmedlas till X:s kunder och hur väl det kan tänkas fungera givet att lågpriset som hygienfaktor samtidigt utgör en viktig ingrediens vad gäller sättet att konkurrera.

Från Y:s sida ses butiksnätet mer som kärnan i verksamheten och B är mycket tydlig i sitt uttryck för att de prioriterar service i butik genom kompetensnivå och internutbildning. Att

detta lyfts fram är knappast någon överraskning med tanke på att service utgör en fundamental beståndsdel i sättet som Y vill differentiera och positionera sig. Detta är givetvis bra i sig men samtidigt saknar vi något genomtänkt och utarbetat servicekoncept i Y:s affärsmodell, B talar mer om att ha goda säljare med rätt personliga egenskaper vilket de snarlika konkurrenterna också måste antas arbeta efter. Därför har vi svårt att se att service, på detta plan, utgör någon direkt konkurrensfördel gentemot nämnda konkurrenter. Läget är däremot ett annat vid en jämförelse av hur X arbetar på detta område. A talar om en lämplig grundnivå som utgångspunkt för hur kunden skall servas. Ingen löpande interutbildning sker förutom enklare produktutbildning från leverantörernas sida. Att X, på serviceområdet, har en lägre ambitionsnivå än Y är förståeligt med tanke på hur affärsmodellerna är utformade men samtidigt så riskerar man att tappa viktiga status- och framför allt seriositetspoäng. Inom Y utvecklar man samtidigt synsättet på service genom att översätta det till att spara tid åt kunden i butik vilket ses som en viktigare faktor att skapa kundnöjdhet än just priset. Inom försäljningsområdet spelar därför personalens kunskapsnivå och förmågan att stå kunden till tjänst en avgörande roll, vilket Y arbetar för. Detta i kombination med att Y också har servicediskar i varuhuset skapar fit vad gäller serviceleveransen och förmågan att spara tid åt kunden.

På reklamrådet kan vi se att båda företagen arbetar medvetet och konsekvent i relation till deras önskade positionering. Både X och Y har varsin intern reklamavdelning vars arbete och kompetens kompletteras med outsourcing vid större uppdrag och kampanjer. X marknadsföring är väl anpassad till deras mer fokuserade positionering genom egna produktkataloger riktade till den befintliga kundstocken. I övrigt prioriteras de tre storstadsregionerna vilket stämmer väl överens med hur den tänkta målgruppen kan tänkas nås. Arbetet i den egna reklamavdelningen syftar till att säkerställa rätt färgsättning, stil och budskap vars helhet skall antyda hög status – tydligt kopplat till den önskade positioneringen. Inom Y sker en stor del av arbetet centralt med främst en rikstäckande adressat; kompletterat med lokala kampanjer lokalt och på internet. Detta upplägg tillgodoser, som vi ser det, behovet av en konsekvent utformad reklam som också kan täcka in den ”breda massa” som Y vill rikta sig mot.

#### 5.3.4 Eftermarknad

Båda företagen erbjuder installation och hemleverans åt de kunder som ber om det. Tjänsten är dock inte inbakad i priset och är något utan är en tilläggstjänst som de tjänar pengar på. Företag Y använder sig mer av installations- och leveransservice för att leva upp till sin uttalade ambition på området medan företag X ser det som något de gör men inte marknadsför. X typiska kund behöver inte hjälp med att exempelvis installera en TV utan kan hantera det själva. Företag Y har här, som vi ser det, en konkurrensfördel över X. Y väljer att ta in eftermarknadsservice som en del i företagets serviceåtgärder. Person B talar om att tillhandahålla eftermarknadsservice i motsats till A som mer framhäver eftermarknadsåtgärder som ett sätt för dem att sälja tilläggstjänster. Företag X ser därmed installationer och dylikt som något kunder kan köpa men inget de väljer att utmärka sig på. Frågan är dock om inte X borde ändra sin attityd kring detta förfarande, om bolaget ska bli ansett som ett tryggt och seriöst företag. Företag Y använder sig av rikstäckande partners i dessa serviceärenden och kan därmed erbjuda en jämn och konsekvent service ute i landet.

Vid garantiärenden ser företag X en skillnad mellan företagskunder och privatpersoner där de tidigare inte kan förvänta sig samma hjälp som de senare. Enligt dem är detta praxis i branschen. Detta tar dock inte företag Y upp utan går mer in på den hjälp som alla får som

kommer in i butik och lämnar in en produkt. För ett företag, som Y, som har den breda massan som målgrupp ter sig ett sådant förfarande logiskt. Men att det skulle hjälpa dem att positionera sig som ett företag med extra god service är tveksamt. Bolaget är inte ensamt om att erbjuda sådan service inne i butik till sina kunder och det är därmed ingen konkurrensfördel. Visst kan det inge trygghet att tala mellan fyra ögon med butikspersonal om sin defekta produkt vilket skulle kunna ge Y en konkurrensfördel över X och andra e-handelsföretag. Men i och med att företag X startar upp egna butiker i landet där personlig service i garantiärenden ingår faller konkurrensfördelen kort. Inget av företagen X eller Y tar hand om det praktiska förfarandet kring skadekontroll eller reparationer. Detta hanteras av de serviceverkstäder som leverantörerna väljer ut.

Vid rangordningen av delarna ser båda företagen eftermarknad som en mindre viktig del. Samtidigt betonar de båda intervjuobjekten möjligheterna att skapa sig ett gott rykte genom att hjälpa kunden trots att det leder till merkostnader. Företag Y som vill positionera sig som ett servicealternativ backar här upp sitt strategiska val med en fungerande bakomliggande process. Det finns möjlighet till servicepersonal på varje varuhus samt att samtlig butikspersonal är utbildad i garantiärenden utifrån vad lagen säger samt vad för policy som gäller på företaget. Företag X har, av vad som framkommit, inte samma utbildning av sin personal men dock en person per butik som är specialiserad mot eftermarknadsaktiviteter.

Företag Y lyfter fram deras arbete med eftermarknaden som en möjlighet att framförallt konkurrera mot Internetbaserade företag. Dock stannar person B:s uttalande kring att just eftermarknad är viktigt och att de kan spara tid åt konsumenterna. Att de skulle kunna spara tid åt kunder i större utsträckning än ett e-handelsföretag kan dock knappast anses sannolikt då konsumenten måste ta sig till affären för att exempelvis lämna in sin trasiga produkt och sedan åka hem. En kund till en webbaserad affär kan istället skicka den trasiga produkten hemifrån och därmed skona sig från en onödig resa. I förfarandet om installation och hemleverans erbjuder båda bolagen detta och därmed är inte Y överlägsen X på området. Dock anser vi företag Y:s inställning till installationer och hemleveranser vara mer kundfokuserad än hos X. Det som styrker person B:s uttalande om eftermarknad som en konkurrensfördel gentemot Internetbaserade företag är möjligheten till personlig service. Den personliga service som ett möte mellan två personer innebär – då kunden inte kontakter säljaren genom ett e-mail eller ett telefonsamtal utan med ett hej – skapar en relation mellan dem på ett sätt som e-handelsbolagen har svårt att skapa. Dock tar X för sig av denna fördel genom att – som nämnt – öppna upp butiker runt om i landet.

## 6 SLUTSATS

*I detta avslutande kapitel får Ni som läsare ta del av våra slutsatser baserat på det som framkommit i empirin vilket vi senare har utvecklat i analysen. Fokus ligger vid om företagen lever upp till de positioneringar de eftersträvar och att därmed studera var företagen egentligen befinner sig på den strategiska kartan i vår mening. Uppsatsen har nu nått fram till mitten av timglasets (se 2.7 disposition, figur 1) där vi börjar utgå ifrån företagsnivå. Kapitlet inleder med att utvärdera varje enskilt bolag internt för att sedan se dem tillsammans och slutligen sätta dem i kontrast gentemot övriga konkurrenter inom branschen. På detta sätt ämnar och anser vi oss besvara uppsatsens problemformuleringar och därmed uppfylla uppsatsens syfte.*

---

### 6.1 Hur X lever upp till sin önskade positionering

För att uppnå låga priser som hygienfaktor arbetar X med att skapa goda relationer till leverantörer och genom ett centrallager möjliggöra skalfördelar samt att hålla nere priset på transporter och logistik.

Deras segmentsval i kombination med access som strategiskt val, ter sig naturligt utifrån verksamhetens form som e-handelsbolag. Utöver distributionskanalen når de den primära kundgruppen, män i åldrarna 20 – 40 år, genom att marknadsföra och sälja de eftertraktade statusprylar som gruppen efterfrågar.

X väljer att differentiera sig som ett statusalternativ bland hemelektroniksåterförsäljarna. Detta sker genom att köpa in eftertraktade varor, varor som må vara statusfyllda bland konsumenter, men X är inte ensamt om detta produktutbud. Det som dock särskiljer bolaget är möjligheten för kund att beställa udda varor genom företaget. Med hjälp av sina påkostade konceptbutiker på attraktiva adresser ökar de sin potential att utgöra ett statusalternativ för konsumenter. Sådana centrala och exklusiva adresser använder inte de andra återförsäljarna med stora och breda sortiment sig av. Därmed har företag X funnit en egen väg där de erbjuder ett brett produktutbud likt större kedjor, men utifrån en typ av lokal som vanligtvis används av nischade specialister. Stor del av reklamen sker inhouse för att bolaget vill ha full kontroll över att deras budskap som statusalternativ når fram till kund. Reklamen är även i viss mån fokusinriktad genom katalogutskick till den befintliga kundstocken. Vidare bör dock status som positionering ses över då det finns risk att den inte backas upp av värdekedjan i större utsträckning. Marknadsföring av statusprylar som har köpts in till centrallagret tappar sin funktion om de inte kan levereras ut till kund. Företaget talar också om billig logistik istället för om pålitlig sådan. Troligtvis görs detta för att leva upp till hygienfaktorn men det signalerar inte status och tillgänglighet. Att sedan inte ha större fokus på försäljnings- och eftermarknadsservice med välutbildad personal ter sig konstigt för oss. En strategi ska vara genomgripande, annars stannar det vid blott marknadsföring. I synnerhet för ett företag som säljer likartade produkter som sina konkurrenter och därtill marknadsför sig som ett statusalternativ. Det innebär att deras försäljningskanaler – webbutiken samt konceptbutikerna – och anställda tillsammans ska leva upp till och leverera den uttalade statusen som ska utmärka företaget. Visserligen råder det fit inom marknadsföring genom medvetna val av varumärken, butikernas läge samt inredning, men det finns ingen fit mellan detta och personalens utbildning kring försäljnings- och eftermarknadsservice. Att sedan ett företag som lägger sådan vikt vid att positionera sig som ett högstatusalternativ har en hemsida som påminner om ett av de större lågprisalternativen får ses som inkonsekvent.

## 6.2 Hur Y lever upp till sin önskade positionering

För att göra organisationen kostnadseffektiv och på så sätt kunna leva upp till, den så viktiga hygienfaktorn, priset drar företag Y främst nytta av sin storlek samt den långtgående historien som företag i branschen. Detta sker dels genom centrala funktioner för lager, inköpsorganisation, affärssystem och rikstäckande servicepartners men också med hjälp av goda och långsiktiga kontakter med leverantörer. Genom dessa funktioner och aktiviteter skapas goda förutsättningar för skal fördelar och kostnadseffektivitet samtidigt som de så viktiga leverantörskontakterna kan tänkas ge lägre inköspriser. Givet detta kan vi, ur ett internt perspektiv, konstatera att Y skapar god fit – främst genom dessa centrala, storskaliga funktioner.

Sett till nästa positioneringsaspekt, segmentering, kan vi peka på ett antal aktiviteter och funktioner som syftar till att tillfredsställa den breda massans behov. Det mest fundamentala ligger i försäljningskanalerna vilka tillsammans ger goda förutsättningar för att skapa tillgänglighet för gemene man. Vidare spelar även här många centrala funktioner en avgörande roll. Inköpsorganisationen med olika specialistområden och centrallagret som medger större inköpskvantiteter samt ett större utbud är högst betydelsefullt, för att inte säga nödvändigt. Slutligen gör också valet av reklamkanaler samt att man gör stora delar av reklamen själva, att kampanjer och annat kan förmedlas nationellt med ett konsekvent budskap och utformning. Sammanfattningsvis kan vi därför konstatera att Y, åtminstone på pappret, gör vad de kan för att rikta sig till den breda massan. Däremot så måste vi påpeka den paradox som ligger i denna breda inriktning kombinerat med den uttalade och uppenbarligen genomarbetade fokuseringen på kvinnor. Klipskt kan tyckas men frågan är om inte detta är ett uttryck för att både vilja äta kakan och att ha den kvar och att Y i detta avseende blir ”stuck in the middle”, som Porter själv skulle uttrycka det.

Nästa viktiga positioneringsaspekt, tillika den mest uttalade diversifieringsfaktorn, service är något som Y arbetar på bred front för att upprätthålla. Först och främst genom att ha en god och efterfrågestyrd tillgänglighet av produkter vilket både smålager i butik och kontrollen över lagernivåer borgar för. Vidare läggs mycket resurser på internutbildning av personal vad gäller såväl produktkunskap som garanti- och serviceärenden. På detta sätt vill Y uppnå bättre service som dessutom sparar tid åt kunden. Något som även servicediskar och snabb och okomplicerad hantering av reparationsärenden skall generera. Däremot saknas en tydlig kravprofil vad gäller medarbetarnas personliga egenskaper och även vad gäller ett enhetligt servicekoncept i stort som kan särskilja Y på ett konsekvent sätt på ett rikstäckande plan. Sammantaget kan vi därmed konstatera att Y har höga och goda serviceambitioner men som samtidigt saknar någon fit som löper inom hela serviceorganisationen.

Erfarenhet, vilket Y vill lyfta fram som en viktig differentieringsfaktor kan visserligen ses som en konkurrensfördel som de med tiden skapat genom långvarig verksamhet och som därför inte kan arbetas fram. Däremot ser vi några områden där erfarenheten i synergi med olika aktiviteter skapar positiva effekter. Detta rör mer övergripande fördelar som förhandlingsstyrkan Y har gentemot leverantörer men även att kunderna kan känna sig trygga med företaget och dess långsiktiga syn på, samt förmågan att bedriva, verksamheten. Kort och gott bör erfarenheten ge konkurrensfördelar och är en differentieringsfaktor i sig.

Slutligen kommer vi till Y:s sistnämnda differentieringsfaktor, inriktningen mot den kvinnliga målgruppen. På detta område lägger Y tämligen stora resurser kombinerat med en rad, för syftet, utformade aktiviteter. Allt ifrån marknadsundersökningar, inredning, kvinnlig personal

och konceptkvällar skapar, som vi ser det, en effektiv fit för ändamålet. Frågan är dock hur väl kvinnofokuseringen slår ut?

### 6.3 Företagens faktiska positionering

Vår syn på hur företag X och Y lever upp till sina önskade positioneringar illustreras av figur 10 nedan, vilket kan sammanfattas som följer:

Företag X levererar produkter till det pris de uttalat sig att göra. Genom – för bolaget – bra inköp och en medvetet billig logistik håller de kostnaderna nere och kan därmed leva upp till hygienfaktorn.

Kundsegmentet, och verksamhetens fokus på detta, håller sig tämligen oförändrad genom e-handelsbutik som accesstrategi och har eventuellt bara ökat marginellt genom konceptbutikerna. Butiker som snarare är ett led i deras differentierings- än i deras fokusstrategi.

Positionen som ett statusalternativ har företag X svårt att leva upp till. Bristfällig fit mellan företagets aktiviteter drabbar värdekedjan som helhet. De saknas det genomgripande fokus på vad företaget vill med sitt koncept för att det ska kunna vara en hållbar strategi. Därmed har vi valt att reducera företagets grad av differentiering som positionering i figur 10.

Likt i fallet med företag X har vi valt att hålla hygienfaktorn för Y konstant. Detta givet att vi anser Y leva upp till en rimlig nivå av kostnadseffektivitet vilket även speglas av en prinsnivå som av naturliga skäl inte skiljer sig mellan Y:s och vårt sätt att se på det.

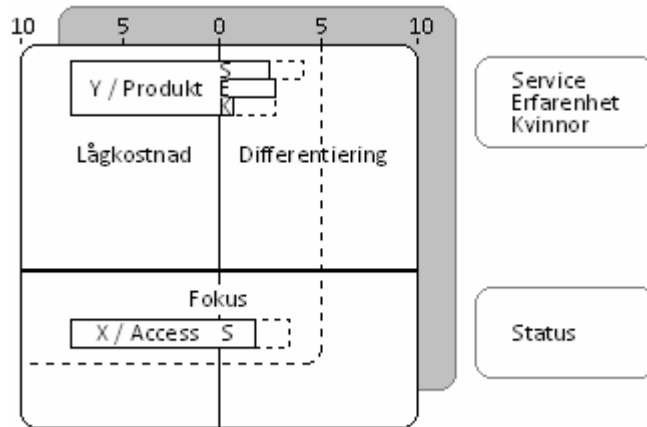
När det kommer till segmenteringen så ser vi heller ingen anledning att göra några justeringar eftersom faktumet att Y vänder sig till den breda massan kvarstår givet vad som framkommit av empirin och den efterföljande analysen. Möjligtvis skulle inriktningen på kvinnor kunna fresta oss till att flytta Y nedåt på segmenteringsskalan, mot fokus, men faktum är att Y fortfarande vill rikta sig mot den breda massan. Däremot önskar Y, på ett effektivare sätt, fånga upp kvinnor i sitt sätt att positionera sig.

På differentieringsplanet skiljer det sig dock en hel del. Y:s främsta differentieringsfaktor, service, har vi valt att näst in till halvera med tanke på vad som framkommit i avsnitt 6.2. Företaget har en god serviceambition som dock tappar mycket av sin tyngd då vi inte kan skönja något enhetligt och konsekvent koncept med stark fit.

Nästa differentieringsfaktor, erfarenhet, är den som står sig bäst. Denna har vi valt att lämna orörd då vi finner dess faktiska betydelse lika stor som den önskade. Vilket vi nämnt ovan så är erfarenhet något som Y har med sig i bagaget och som knappast kan arbetas upp, samtidigt är företaget skickliga på att utnyttja denna differentieringsfaktor i sitt sätt att marknadsföra och positionera sig.



Slutligen kommer vi till kvinnosatsningen som differentieringsfaktor, tillika den vi anser fungera sämst i sättet att positionera sig. Först skall påpekas att vi ser en tydlig fit i dess bakomliggande, och genomarbetade, aktiviteter. Men produkten av det hela, som vi ser det, är ett tydligt ”stuck in the middle” – syndrom som på sikt kan vara ödesdigert för Y, även om tanken är god.



Figur 10: Allmänna strategier: företagets verkliga positionering

## 6.4 Företagens faktiska positionering gentemot konkurrenterna

För att lyfta fram sitt tänkta statuspepitet har X valt att bredda sig från Internet ut på exklusiva adresser i storstadsregionerna med påkostade butiker. Visserligen erbjuder de märkesvaror för att leverera känslan av status men utan satsningar på utbildning av personalen drabbar det helhetsintrycket. Något som drar ner det än mer är hemsidan som inte återspeglar denna önskade status. Deras val av prissättning känns motsägelsefullt. Dels är priset inte högre än konkurrenternas, vilket skulle kunna visa på att kunden betalar för något extra, samtidigt som de talar om vikten av ett lågt pris, vilket gör att företaget närmar sig lågpriskonkurrenterna istället för att bli ett statusalternativ. Företaget tycks inte göra några egna val inom området utan sätter pris efter konkurrenterna.

Företag X vilja att positionera sig som ett statusalternativ är inte av hållbar natur. Värdekedjan backar inte upp dess önskan och bolaget är inkonsekvent i sitt beteende. Visserligen är de ensamma om att erbjuda ett fullgott sortiment ur en exklusiv butik men det är ett förfarande som konkurrenterna enkelt kan kopiera. Därmed har de möjligtvis en konkurrensfördel genom sin ena försäljningskanal, men knappast en varaktig sådan.

X styrker sitt statuskoncept genom att välja bort att vara ett billigt alternativ som säljer undermåliga produkter till fördel för lägre priser samt genom att inte bygga upp varuhus som andra i deras bransch. Dock har de även valt bort god service, något som drabbar värdekedjans möjlighet att vara ett stöd till den uttalade positioneringen.

Om företag X verkligen vill vara ett statusalternativ, till skillnad från sina konkurrenter, borde de satsa mer på service och personalutveckling samt deras hemsida. Det räcker inte att bara signalera status genom en av sina försäljningskanaler utan det måste synas i allt de gör och inte gör.

Vilket vi sedan tidigare påpekat så har Y goda serviceambitioner men vars helhet inte ger något konsekvent och genomtänkt intryck. För att se huruvida detta kan översättas i någon direkt konkurrensfördel gentemot konkurrenterna blir det givetvis nödvändigt att se till i

vilken utsträckning dessa, i stora drag, påminner om Y i sättet att leverera service på aktivitetsnivå. Vad Y lyfter fram är saker som tillgänglighet, goda säljare, servicediskar och smidig hantering av eftermarknadsärenden etc. Givetvis borgar detta för god service men vi kan inte se hur detta, på något sätt, skiljer dem från merparten av konkurrenterna. Givetvis kan tänkas att man inom Y är marginellt bättre på något område, exempelvis vad gäller internutbildning, men lika sannolikt är att nämnda konkurrenter har ett försprång vad gäller andra vedertagna aktiviteter. Därav drar vi slutsatsen att Y, på detta område, vare sig har någon direkt konkurrensfördel i form av differentiering, och än mindre någon varaktig sådan – trots viss fit och höga ambitioner på området.

Nästa differentieringsfaktor, erfarenhet, är något som Y bär med sig i bagaget efter ett halvt sekel av familjeföretagande. På denna punkt skiljer sig vårt resonemang en aning eftersom erfarenhet inte kan liknas vid ett aktivt val av differentiering utan är snarare något Y dras med vare sig de vill eller inte. Att döma av deras ambition och förmåga att lyfta fram denna faktor kan vi emellertid konstatera att erfarenheten är något de värdesätter. På detta plan är Y, om inte unikt, så åtminstone ett av de få direkt konkurrerande företagen i branschen med erfarenhet och familjeföretagande i den utsträckningen samtidigt som Y måste anses bäst på att använda sig av detta i sin marknadsföring. Vi menar att detta ger en viss, men kanske inte fullt så stark, konkurrensfördel. På sikt kan den också tänkas försvinna. Motivet till vår ståndpunkt är att erfarenhet i sig är något diffust eftersom konkurrenterna på sikt också bygger upp detta. Dessutom så kan det eller de enstaka företag som stoltserar med liknande ”kvaliteter” tämligen enkelt välja att också stärka sin positionering i detta avseende.

Slutligen tänkte vi avhandla, den i analyskapitlet så kritiserade differentieringsfaktorn, kvinnosatsningen. Till att börja med vill vi påpeka något intressant, nämligen att Y i och med detta, har hittat något helt unikt att försöka differentiera sig på – vilket av empirin förklarats som mycket svårt, givet den homogena branschen. Att lägga till detta är att Y uppenbarligen lagt mycket tid och resurser på att verkligen arbeta mot, den för ändamålet tänkta målgruppen, kvinnorna. Något som vi ser skapar god fit. Läger vi samman faktumen att Y, med god fit, gör något ingen av de direkta konkurrenterna gör så föreligger den teoretiska möjligheten att skapa sig en varaktig konkurrensfördel. Dock tror vi som sagt, att det blir svårt för Y att på allvar försöka använda sig av denna differentieringsfaktor i sitt sätt att positionera sig utan istället kan man på sikt bli ”stuck in the middle”. Att, utifrån en produktbaserad strategi, som B indirekt förklarar som allt till alla, försöka positionera sig som det självklara alternativet för kvinnor faller, som vi ser det, på sin egen orimlighet. Av den enkla anledningen blir den, i teorin, varaktiga konkurrensfördelen till intet gjord.

Givet vad Y lägger resurser och tid på i syfte att positionera sig är det även intressant att påpeka vad som faktiskt väljs bort. Anledningen till detta är som vi beskriver i teorin att exkluderingen av vissa saker är nödvändig, dels för att vara konsekvent i sättet att positionera sig men också att åstadkomma starkare fit och således varaktiga konkurrensfördelar. I Y:s fall kan vi på ett mer övergripande plan konstatera att de gärna vill vara bra på mycket och på så sätt erbjuda ett helhetskoncept till den breda massan. Vad som sannolikt skulle vara klokare vore att välja bort vissa saker och fokusera mer på andra. Dock, ett exempel på vad man lagt åt sidan är att vare sig försöka vara billigast eller för den delen utmärka sig som ett statusalternativ med fokus på high end – produkter. Givet detta kan man säga att Y slagit in på en annan, mycket bred och hittills framgångsrik, väg som på sikt kan komma att förvandlas till uppförsbacke.

## 6.5 Framtid och reflektioner

Företag X har under uppsatsen förlopp blivit uppköpta av en större utländsk konkurrent inom e-handelsbranschen. Om de väljer att stöda X i deras vilja att vara ett statusalternativ återstår att se. Det som dock händer är att möjligheterna till större inköp och därmed en mer intensiv lågkostnadsstrategi. Genom att köparen är av utländsk härkomst är det tänkbart att de inför parallellimport i de fall svenska leverantörer inte kan erbjuda dem lägre priser än leverantörer i andra länder. Om bolaget ser över sin logistik och därmed kan ha ett billigt flöde av varor så skapar de möjlighet att bli ett företag med en lågkostnadsstrategi som främsta konkurrensfördel istället för att vara ett mindre företag som försöker sälja status. Vad företag Y anbelangar anser vi att de bör renodla sitt servicekoncept som ett sätt att positionera sig. De når enklare ut till den breda massan, och kan behålla den som kundgrupp, om de kan skapa fit genom hela värdekedjan för service på samma sätt som de gör när de fokuserar sig på kvinnor. Kvinnofokuseringen riskerar att skapa konfundering och ovisshet kring deras varumärke hos kunderna. Istället, anser vi, att de bör välja bort den sistnämnda differentieringsfaktorn. Därmed bör de fokusera och renodla sitt servicekoncept som riktar sig mot den breda massan och är ett förfarande som går mer i linje med deras produktbaserade strategi.

Längre fram i tiden ser vi det troligt att uppköp kommer ske på den svenska hemelektronikmarknaden som en konsekvens av den rådande konkurrensen. Varuhusen har i stort sett samma varor till samma priser och erbjuder samma typ av helhetskoncept. Det de gör för att öka sin överlevnadsförmåga är att försöka göra samma sak som konkurrenterna fast bättre istället för att välja till och välja bort aktiviteter för att bli speciell. Viljan att leverera allt till alla kommer rimligen leda till att en eller flera aktörer inte får plats varpå uppköp och sammanslagningar till följd, något som redan börjat ske bland Internetaktörerna.

## 6.6 Förslag till framtida forskning

Med lite distans till vår undersökning av hemelektronikbranschen och de studerade företagen kan vi konstatera att branschen som sådan är mycket intressant att studera givet den hårda konkurrens som råder. Vår studie har inkluderat två företag av något olika karaktär vilket osökt får oss att efterfråga en liknande studie där, i första hand, samtliga av de större varuhuskedjorna ingår. Komplikationen ligger givetvis i att få företagen att ställa upp men samtidigt vore det oerhört givande att jämföra dessa företags sätt att positionera sig, sida vid sida. Alternativt skulle motsvarande undersökning av renodlat Internetbaserade företag vara spännande då internet som enda försäljningskanal gör det svårare att strategiskt positionera och på så sätt särskilja sig. Hur dessa företag hanterar den homogena omgivningen är en intressant frågeställning. Slutligen vore en fokusering av de mindre specialist-återförsäljarna ett lämpligt undersökningsobjekt. Inom ramen för en sådan studie skulle man kunna se till hur dessa aktörer, med mestadels high end-produkter i sortimentet, hanterar konkurrensen från de större kedjorna vad gäller så väl prisnivå som utbudet av etablerade varumärken.

## 7 KÄLLFÖRTECKNING

### Böcker

Aaker, David A *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001

Andersen I. (1998), *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. *Att konkurrera för framtiden*, ISL Förlag AB, Göteborg, 1995

Holme, Magnus Idar & Solvang, Bernt Krohn *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997

Darmer, Per & Freytag Per V. red. *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1995

Jacobsen D.I. (2002), *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

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

Porter, Michael E *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1998

Porter, Michael E *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 2004

Thurén, T. (1996). *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber, Malmö

Wiedersheim, P. F. & Eriksson, L. T. *Att utreda, forska och rapportera*, Liber, Malmö, 2003

### Artiklar

Allen, Richard S & Helms, Marilyn M *Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies*, Business Process Management Journal, volym 12, nummer 4, 2006

Amster, Harry *Spångberg satsar på elektronik*, Svenska Dagbladet, s. 33, 1999-10-05 – MEDIEARKIVET, 2007-04-12

Bohlin, Stefan *Media Markt ruskar om*, Svenska Dagbladet, s. 16, 2006-09-27 – MEDIEARKIVET, 2007-04-12

Coyne, Kevin P. & Subramaniam, Somu *Bringing Discipline to Strategy*, The McKinsey Quarterly, Nummer fyra, s. 14, 1996

Erlandsson, Adam *Pressande reklamoffensiv - Media Markt - satsning sätter de etablerade konkurrenterna i tuff position*, Svenska Dagbladet, s. 8, 2006-09-27 – MEDIEARKIVET, 2007-04-12

Frankelius, Per *Svälj inte Porter*, Veckans Affärer, nr. 49, 6 december, s. 8, 1999

Hamel, Gary *Killer Strategies That Make Shareholders Rich the Top Companies Thrive*, Says Our Author – a Leading Strategy Guru – By Changing the Rules of the Game, Fortune

Magazine, 2007-06-27

[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1997/06/23/228085/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1997/06/23/228085/index.htm) – Internet, 2007-04-24

Kindwall, Henrik *Konkurrens på nätet för Net on Net*, Svenska Dagbladet, s. 29, 1999-10-12 – MEDIEARKIVET, 2007-04-12

Porter, Michael E. *What is Strategy*, Harvard Business Review, November-December, 1996

Termén, Amanda *Netonnet ger sig in i priskriget*, Göteborgs-Posten, s. 62, 2007-02-17 – MEDIEARKIVET, 2007-04-17

Waikla, Reet *Jättarna mobiliserar mot tyskt intåg*, Dagens Industri, s. ej angiven, 2006-09-28 – MEDIEARKIVET, 2007-04-12

## Internet

N Company Presentation 2006/2007, 2007 (2007-04-12)

Sigvardsson, Per *Hemelektronikmarknaden.pdf*, 2005, <http://www.newsdesk.se/pressroom/el-giganten/document/view/297> (2007-04-12)

Internet 1 *Företag X, Hemsida* (2007-05-03)

Internet 2 *Elektronikbranschen* (2007-05-03)

Internet 3 *Företag Y, Hemsida* (2007-05-03)

Internet 4 *IT24* (2007-05-03)

## Annan media

Hellström, Li (producent) *Dagens Eko kvart i fem*, Sveriges Radio, 2007-03-12 – MEDIEARKIVET, 2007-04-12

## Intervjuer

Person A *Företag X*, 2007

Person B *Företag Y*, 2007

# Bilagor

## Bilaga 1 - Intervjufrågor

1. Vilka ser Ni som Era största konkurrenter inom hemelektronikbranschen?
2. Vilka ser Ni som Er främsta målgrupp?
3. Prioriterar Ni någon viss målgrupp med tanke på någon specifik branschutveckling som Ni ser?
4. Hur arbetar Ni som företag med prioriteringen mellan låga priser och högkvalitativ service?
5. Vad är, som Ni ser det, det viktigaste att ha i åtanke för att skapa kundlojalitet i Er bransch?
6. Ranka följande fyra delar av företaget från 1 till 4, där 4 är det Ni prioriterar i första hand och 1 är det som har lägst prioritet:

Inköp

Logistik

Försäljning och marknadsföring

Eftermarknad

7. Rangordna följande fyra delar av företaget från 1 till 4, där 4 är den del som genererar störst värde för företaget och 1 den del som generera lägst värde:

Inköp

Logistik

Försäljning och marknadsföring

Eftermarknad

8. Har Ni valt att ”outsourca” någon av följande delar av Er verksamhet, och om så är fallet, i hur stor utsträckning?

Inköp

Logistik

Försäljning och marknadsföring

Eftermarknad

9. Om svaret är jakande; vilka motiv har Ni till detta?

10. Hur går Er inköpsprocess till och hur ser den bakomliggande inköpsorganisationen ut?

11. Antaget att stora inköpsvolymmer ger lägre styckkostnad samt att lägre inköpsvolymmer minskar kostnader för administration, lagerhållning, inkurans etc. Hur hanterar och ser Ni på dessa avvägningar och hur prioriterar Ni genom Er inköpsorganisation i sättet att göra inköp?
12. Hur arbetar Ni gentemot Era leverantörer för att skapa en god/stark förhandlingsposition?
13. Eftersträvar Ni att arbeta mot ett fåtal leverantörer/fabrikat eller motsatsen och i så fall hur?
14. I vilken utsträckning styr priset valet av leverantör och de fabrikat Ni tillhandahåller?
15. Vilka är de viktigaste framgångsfaktorerna inom inköpsområdet sett ur strategisk synpunkt och Er affärsmodell?
16. Hur hanterar Ni Er lagerhållning sett till ett centrallager kontra ett flertal smålager?
17. Vilka är de viktigaste framgångsfaktorerna inom logistikområdet sett ur strategisk synpunkt och Er affärsmodell?
18. Vilka är de främsta argumenten för att kunden ska välja Er framför konkurrenterna?
19. Hur går Ni tillväga vid nyrekrytering till säljorganisationerna?
20. Hur ser Er kravprofil ut för butiksanställda vad gäller kompetens, erfarenhet och personliga egenskaper?
21. Hur arbetar Ni med internutbildning?
22. På vilket sätt vill Ni att Er säljorganisation skall utmärka sig?
23. Hur arbetar Ni med reklam och annonsering vad gäller valet av regioner och medier?
24. Hur går utformningen av reklamen till?
25. På en skala mellan 1-5 – där fem har störst vikt, hur stor roll spelar ett lågt pris som säljargument för Er och Era produkter?
26. På vilket sätt kompletterar konceptbutikerna Er affärsmodell? (Företag X)
27. Hur ser en typisk säljorganisation ut i ett typiskt varuhus? (Företag Y)
28. Vilket mervärde vill ni att detta ska ge era kunder?
29. Kan en kund boka säljmöten hos Er för att få hjälp i sitt val av produkt? Om så är fallet, hur går detta till - från bokning av möte till försäljning?
30. Hur går Ni tillväga för att hjälpa kunden med att installera de varor de har köpt hos Er?
31. Om denna tjänst är tillgänglig: hur snabbt går det från att kunden ber om denna tjänst till att den är utförd?
32. Om tjänsten är tillgänglig: Är det något som kostar extra och i så fall hur sätts priset?

33. Hur hanterar Ni service-, garanti, reklimations- och reparationsärenden?

(Hur ofta går personalen i utbildning i sådana frågor? (Företag Y))

34. Hur mycket resurser i form av personal avsätter ni till garanti- och reklimationsärenden?

35. Hur ser Ni på framtiden? De senaste fem åren har det hänt en hel del då konkurrensen har hårdnat. Vad ser Ni då som A och O för att lyckas i framtiden samt hur mycket tar ni in av vad konkurrenterna gör kontra vad hur Nu renodlar Ert eget sätt att konkurrera på?

36. Tror Ni att den hårdare konkurrensen, givet att det blir hårdare konkurrens, kommer tvinga fram att företag nischer sig allt mer genom att renodlar sina egna koncept? Att företag måste vara absolut billigast eller exempelvis måste erbjuda absolut bäst service?