

Kandidatuppsats

Internationella marknadsföringsprogrammet 180hp



Affärsrelationen mellan tillverkare & återförsäljare

Ur tillverkarens perspektiv

Självständigt uppsatsarbete inom
företagsekonomi

Halmstad 2021-05-24

Lisa Berg och Linnea Petersson

Förord

Till att börja med vill vi framförallt tacka Svante Andersson, vår handledare som givit oss rätt underlag och stöttning för att nå dessa resultat. Vi vill även tacka våra opponenter som kommit med värdefull feedback under varje seminarium och opponerings tillfälle samt motiverat oss till att fortsätta djupdyka inom ämnet. Ett stort tack till vår examinator Klaus Solberg Söilen som tar sig tid att utvärdera vår studie.

Vi vill även lägga vikt vid alla de respondenter och företag som givit oss den informationen som behövs för att verkställa denna studie. Tack för att ni litar på att er information som delgivits oss kommer till nytta och kan vara en hjälpande hand vid framtida beslut. Det tåls inte att glömma den ovärderliga kunskap och erfarenhet vi fått från tidigare kurser, däribland en av våra tidigare examinatorer Henrietta Nilson som haft en avgörande roll för vårt brinnande intresse för uppsatsskrivande.

Halmstad 2021-05-00

Lisa Berg

Linnea Petersson

Sammanfattning

Titel: Affärsrelationen mellan tillverkare och återförsäljare: ur tillverkarens perspektiv

Ämne: Kandidatuppsats i företagsekonomi inriktning affärsrelationer, 15 hp

Författare: Lisa berg & Linnea Petersson

Datum: 2021-05-24

Nivå: Kandidatuppsats

Handledare: Svante Andersson

Examinator: Klaus Solberg

Nyckelord: Affärsrelationer, tillverkare, återförsäljare, tillit

Problemformulering: Hur ser förtroendet ut inom affärsrelationen mellan tillverkare och återförsäljare inom den konkurrensutsatta möbel och inredningsbranschen, utifrån tillverkarens perspektiv?

Syfte: Syftet med denna uppsats är att belysa och få djupare förståelse kring hur förtroendet ser ut mellan tillverkare och återförsäljare inom den skandinaviska möbel och inredningsbranschen. Förtroende är en av alla byggstenar i samtliga relationer men styrkan i tillit och förtroende kan variera över tid. När återförsäljare och tillverkare, som även agerar leverantör är beroende av varandra i en affärsrelation samtidigt som de är konkurrenter kan tilliten och förtroendet i relationen bli komplext. Det är denna komplexa delen av affärsrelationen uppsatsen syftar till att undersöka och även det frågeställningen har sin grund i.

Metod: Denna studie är baserad på en kvalitativ forskningsmetod och har en deduktiv ansats där teorin samlats in från vetenskapliga artiklar. Empirin är baserad på semistrukturerade samtalsintervjuer med tre olika skandinaviska möbelföretag. Dessa har tillsammans skapat en abduktiv forskningsansats.

Slutsats: Slutsatsen konkretiseras genom förklaring om hur förtroendet mellan tillverkare och återförsäljare ser ut. Det som förklaras är att tilliten och affärsrelationen är bristande. Den relation som länge varit i beroendesituation gentemot varandra har börjat försvinna och med försämrade kommunikation kan den komma att upphöra inom snar framtid. Detta med hänvisning till analys som genomgående kopplar samman den insamlade empirin tillsammans med jämförelse till tidigare forskning.

Abstract

Titel: Affärsrelationen mellan tillverkare och återförsäljare: ur tillverkarens perspektiv

Subject: Bachelor's thesis in business administration focusing on business relations, 15 hp

Authors: Lisa berg & Linnea Petersson

Date: 2021-05-24

Level: Bachelor thesis for a bachelor's degree in business administration with focus on marketing.

Supervisor: Svante Andersson

Examiner: Klaus Solberg

Question at issue: What does trust look like in the business relationship between manufacturers and retailers in the competitive furniture and interior design industry, from a manufacturer's perspective?

Purpose: The purpose of this essay is to shed light on and gain a deeper understanding of what trust looks like between manufacturers and retailers in the Scandinavian furniture and interior design industry. Trust is one of the building blocks of all relationships, but the strength of trust and confidence can vary over time. When retailers and manufacturers, who also act as suppliers, are dependent on each other in a business relationship at the same time as they are competitors, trust and confidence in the relationship can become complex. It is this complex part of the business relationship the thesis aims to examine and also what the issue is based on.

Method: This study is based on a qualitative research method and has a deductive approach where the theory is collected from scientific articles. Empirin is based on semi-structured interviews with three different companies connected to Scandinavian furniture. These former steps in combination created an abductive research approach.

Conclusion: The conclusion is concretized through an explanation of what the trust between manufacturers and resellers looks like. Further explained is that there is more often an existing lack of trust in the business relationship. The relationship that has been not equally dependent is starting to disappear and that in combination with the lack of good communication. The dependency situation regarding the relation between the actors has started to fade and with the deteriorated communication the relationship can within a few years be dissolved. This with reference to the analysis that pervading has connected to the collected empiricism with reference to previous research in the subject.

Keywords: business relationships, manufacturer, resellers, trust.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problembakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Forskningsfråga	8
1.4 Syfte	8
1.5 Avgränsningar	9
1.6 Centrala begrepp	9
1.7 Disposition	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Möbel och inredningsbranschen	11
2.1.1 Varumärkes segment	11
2.2 Affärsrelationer	12
2.2.1 Tillit och förtroende	13
2.2.2 Beroende och konkurrens	15
2.3 Aktörer inom möbelbranschen	16
2.3.1 Återförsäljare	17
2.3.2 Tillverkare	17
2.3 Analysmodell	18
3.0 Metod	19
3.1 Övergripande forskningsansats	19
3.1.1 Kvalitativ forskningsstudie	19
3.1.2 Abduktiv forskningsansats	20
3.2 Litteraturstudie	21
3.3 Empirisk studie	21
3.3.1 Val av företag	21
3.3.2 Val av respondenter	22
3.3.3 Datainsamling	22
3.3.4 Analysmetod	23
3.4 Trovärdighet	24
4. Empiri	25
4.1 Företag A	25
4.2 Företag B	27
4.2.1 Organisationens storlek och uppbyggnad	27
4.2.2 Tillit och förtroende gentemot återförsäljare	27
4.2.3 Upplevd beroendesituation gentemot återförsäljare	29
4.3 Företag C	29
4.3.1 Organisationens storlek och uppbyggnad	29

4.3.2 Tillit och förtroende gentemot återförsäljare	30
4.3.3 Upplevd beroendesituation gentemot återförsäljare	31
5. Analys	32
5.1 Stadier i affärsrelationer	32
5.2 Skapandet av tillit och förtroende	33
5.3 Affärsrelationernas utmaningar i form av beroende och konkurrens	35
6. Slutsatser och bidrag till fortsatt forskning	35
6.1 Slutsatser	35
6.2 Bidrag	37
6.3 Fortsatt forskning	37
Referenser	38
Bilagor	41
Bilaga 1 - Intervjuguide	41

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

I dagsläget använder sig många tillverkare av stora återförsäljare för att nå ut till en bredare målgrupp av konsumenter. Återförsäljarna utgör i dessa fall en mellanhand mellan tillverkare och konsumenter. Det sker idag en snabb och expansiv ökning av antalet digitala plattformar som genom digital marknadsföring når ut till potentiella kunder. Återförsäljarna har i vissa fall inte egna produkter, trots detta tjänar de miljontals kronor per år. Alibaba, ett av de största e-handelsföretagen är ett exempel på ett återförsäljar bolag som inte har något eget lager utan endast marknadsför andra företags produkter. De tar beställningar från konsumenter som de sedan skickar vidare till tillverkaren. Tillverkaren som producerar samt levererar produkten fakturerar Alibaba ett fördelaktigt pris för återförsäljare och Alibaba i sin tur fakturerar konsumenten marknadsvärdet av produkten (Iveroth, Lindvall & Magnusson, 2018).

När människor vill rusta upp och förgylla sina hem med ny inredning och möbler brukar många söka sig till välkända återförsäljare på nätet (Van Nierop. Et al, 2011). Saito (2009) poängterar att några av de välkända återförsäljarna i Sverige inom möbel och inredningsbranschen är företag som exempelvis Royal design, Nordic nest och Rum21. Den ökade digitaliseringen och expansionen av e-handeln har stor bidragande faktor till detta. Då dem gjorde sig kända snabbt genom digital marknadsföring som senare ledde till hög igenkänningsfaktor hos konsumenter. Människor tenderar att handla från företag och webbplatser de känner att de har en relation till och har byggt upp en tillit inför. Vilket gjorde att de återförsäljare som syntes mycket snabbt blev ett tryggt val för slutkunder.

Ytterligare faktor till att konsumenter vänder sig till återförsäljare kan vara trygga leveranser och betalningsmetoder då det är något som värdesätts väldigt högt och har detta visats sig fungera väldigt bra tenderar kunden att komma tillbaka när det är dags för ett nytt inköp. Det har med människans vana och beteende att göra vilket bidrar till att vardagliga köp oftast görs på rutin mer än vad det kan anses som ett aktivt val (Saito, 2009).

Larsson et al. (2018) påvisar att konsumenter hittar inspiration på sociala medier kopplat till varumärken och företag vilket genererar ett eller flera köp. Företag, oavsett storlek vill ofta synas på sociala medier där deras målgrupp spenderar mycket tid. Detta för att skapa en känsla av tillgänglighet och förtroende till en konsument. Larsson et al. (2018) menar att det kan liknas vid att en konsument som känner tillit till en profil eller ett väletablerat konto med högt följarrantal på sociala medier. Alternativt att de känner en tillhörighet till ett konto som de sett under längre tid i sina egna sociala kanaler, vilket då kan skapas till ett företag eller varumärke om de syns på rätt plats vid rätt tillfälle (Larsson, Molin och Da Silva Pereira, 2018).

Likt sociala medier och företagens ständiga kamp om ökad försäljning har en affärsrelation mellan två egentliga konkurrenter skapats. Denna relation bygger på ett samarbete då båda

aktörerna behövs för att skapa balans. Det är affärsrelationen mellan tillverkare och återförsäljare som kan vara oerhört komplex och bör vara en affärsrelation grundad på starkt förtroende för ett hållbart samarbete. Detta förtroendet kan vara svårt att upprätthålla då det krävs mycket för att hålla det vid liv samtidigt som minsta misstro kan leda till ett avslutat samarbete. Problemet i relationer som uppstår i avsaknad av förtroende har kvarstått länge. Den upplevda känslan av tillit är en stor variabel i förtroendeskapande och relationsbyggande mellan de båda parterna (Kumar, Stern & Achrol, 2018).

1.2 Problemdiskussion

Walcott (2014) förtydligar att det är vardag för många branscher att vara konkurrensutsatt och möbelindustrin är inte ett undantag. Detta beror på att branschen är oerhört mottaglig för trender, vilket innebär att produkter skapas utifrån kundernas efterfrågan som baseras på vad som anses som aktuellt och trendigt. Liksom många andra branscher behöver produkterna relateras till trender i samhället, vilket innebär att de olika kollektionerna ofta kan jämföras med varandra oavsett vilket typ av varumärke det är eller om företaget kännetecknas som exklusivt eller budget.

Walcott (2014) benämner även att de mest exklusiva varumärkena vanligtvis har produkter som liknar lågpris företagens produkter. Det betyder att konkurrensen naturligtvis är hög. Många designers i de exklusiva segmenten vill därför sticka ut eller vara de som skapar trender, vilket i många fall är svårt eftersom andra företag också ser till trender och då kan ha möjlighet att göra det bättre, billigare och ännu mer konkurrenskraftigt. Vilket är en av anledningarna till att tillverkarna av produkter väljer att gå igenom en större återförsäljare. Detta för att kunna nå större andel av konsumenterna och ha möjlighet att ständigt arbeta mot konkurrensen som finns på marknaden.

Webster (2000) tittar på den forskning som har funnits tidigare som handlar om de relationer som finns med den så kallade slutkonsumenten. Det finns dock ett gap mellan återförsäljaren och tillverkare som skapas när en bristande kommunikation uppstår. Företag bör alltid utgå från kundens behov och önskemål, vilket innebär att kundrelationer är något som bör prioriteras högt i den benämnda möbelbranschen.

För att både tillverkare och återförsäljare ska få möjlighet att nå slutkonsumenten och vårda denna relation måste de även skapa förtroende sinsemellan. Detta är otroligt viktigt i dagens samhälle då konsumenter idag är mer involverade i sin konsumtion än någonsin tidigare och det existerande utbudet växer sig ständigt större. Förhållandet mellan återförsäljaren och tillverkaren bör struktureras på ett liknande sätt som till slutkund eftersom återförsäljaren är kund hos tillverkaren och definitivt en viktig sådan (Blomqvist et al, 2004).

Blomqvist et al. (2004) visar också att företagare, baserat på relationsmarknadsföring, måste vara selektiv med vilka kunder man väljer eller riktar in sig till och se vilka som kan skapa störst värde.

Blomqvist et al. (2004) beskriver att relationsmarknadsföring kan förklaras som den process som finns för att kunna bibehålla kundrelationer som genererar lönsamhet. Detta brukar syfta till att leverera kundvärde och kundnöjdhet för konsumenten som då ger värde tillbaka. Företag använder ofta marknadsföringsprocessen som modell i relationsmarknadsföring. Det handlar om att företaget behöver ha en förståelse för hur marknaden ser ut och hitta sin målgrupp för att senare generera kundvärde för dessa. På grund av digitaliseringen utvecklas relationsmarknadsföringen i samma takt som tillväxten av internet. Detta eftersom att digitaliseringen gör att ytterligare kommunikationsplattformar ständigt skapas och man behöver se till alla marknadsföringsinsatser så som strategiskt innehåll och sökoptimering. Men även applikationsutveckling och sociala medier. Vilket gör att relationsmarknadsföringen är en otroligt viktig del i alla företag, för att kunden är den viktigaste källan i ett företag.

Tillverkare bör därför vara kritiska med vilka återförsäljare de väljer och vice versa eftersom de i sin tur skapar värde för både slutkonsumenten och varumärket. Om tillverkare noggrant väljer sina återförsäljare och kan ge dem det värde de förväntar sig har de skapat ett starkt förtroende och förmodligen starkare samt bättre kundrelationer. Detta innebär också att återförsäljaren genom "Word of mouth" ger tillverkaren goda förutsättningar för att skapa ytterligare förtroende hos kunder. Vilket innebär att mindre resurser på exempelvis förtroendeskapande marknadsföring behövs för att nå samma mål och utfall (Blomqvist et al 2004).

Affärsrelationen mellan de olika parterna, i detta fall tillverkare och återförsäljare tenderar att brista eller rentav sakna den del i relationen som innefattar förtroende för varandra. För tillverkare kan en dålig relation med dennes återförsäljare innebära att det egna varumärket försämras. Detta eftersom en av de viktigaste aspekterna för att kunna bygga ett starkt varumärke är konsumenternas förtroende som man tror även det påverkas av affärsrelationen. Man bör därför fokusera på tillit och förtroende mellan tillverkare och återförsäljare för om detta inte existerar från start mellan parterna blir det svårare att förmedla en känsla av tillit och förtroende till konsumenten. Det antas att om ingen tillit existerar mellan parterna i affärsrelationen blir strategier och målsättningar ökad kundnöjdhet något onåbart (Lassar och Kerr, 1996).

1.3 Forskningsfråga

Hur ser förtroendet ut inom affärsrelationen mellan tillverkare och återförsäljare inom den konkurrensutsatta möbel och inredningsbranschen, utifrån tillverkares perspektiv?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att belysa och få djupare förståelse kring hur förtroendet ser ut mellan tillverkare och återförsäljare inom den skandinaviska möbel och inredningsbranschen. Förtroende är en av alla byggstenar i samtliga relationer men styrkan i tillit och förtroende kan variera över tid. När återförsäljare och tillverkare, som även agerar leverantör är

beroende av varandra i en affärsrelation samtidigt som de är konkurrenter kan tilliten och förtroendet i relationen bli komplext. Det är denna komplexa delen av affärsrelationen uppsatsen syftar till att undersöka och även det frågeställningen har sin grund i.

1.5 Avgränsningar

Bransch avgränsning

För att få en djupare inblick samt förståelse kring specifika affärsrelationer kommer fokus att ligga på skandinaviska designer varumärken inom inrednings och möbelbranschen.

Geografisk avgränsning

För att kunna göra en mer djupgående undersökning och finna svar på den specifika frågeställningen kommer uppsatsen även begränsas till endast varumärken och återförsäljare med en svensk bas genom en empirisk forskningsansats. Genom detta skapas även förutsättning att undersöka frågan på en djupare nivå med stöd av teorier som kan kopplas till skandinavisk kultur.

Eftersom förtroende och tillit är något som kan variera beroende på kultur, land och bransch innebär det att avgränsning är oerhört viktigt i denna studie. Risken för potentiella felmarginaler minskar när man fokuserar på ett specifikt problem, land och industri snarare än över hela världen. Undersökningen görs genom en kvalitativ forskningsstudie som genomförs med hjälp av intervjuer av tillverkare.

Perspektiv

Studien kommer endast undersökas utifrån tillverkarens perspektiv.

1.6 Centrala begrepp

Förtroende

Förtroende har att göra med relationen mellan två aktörer. Relationen formas av kommunikationshandling och är någonting som upplevs mellan dessa två aktörer. I många fall är det mottagaren som avgör om man uppfattar sändaren som trovärdig eller om man upplever förtroende. Förtroende förkortas som en känsla man upplever i en relation som antingen finns eller inte finns (Hedquist, 2002).

Tillit

Tillit är ett begrepp som syftar till att beskriva viljan att lita på en partner i en affärsrelation. Tillit ses som en form av försäkran mot alla de risker som existerar i en affärsrelation (Grönroos, 2015).

Affärsrelationer

Affärsrelationer utgör ett interaktivt relations utbyte mellan organisationer som syftar till att förädla och skapa värde för båda parter (Mandják et al., 2015).

Tillverkare

Tillverkare är de som skapar produkten samt saluför den på marknaden under eget varumärke eller namn (konsumentverket, 2020).

Återförsäljare

Återförsäljare kännetecknas vid företag som säljer produkter som tillverkats av andra varumärken. De får sin vinst genom att ha högre utgångspris än det pris de betalar hos tillverkaren samt marknadsför andra varumärken med hänvisning till sin egna butik eller webbsida (Nationalencyklopedin, 2021).

1.7 Disposition

Här ges en beskrivning av resterande kapitel i studien för att redogöra för strukturen och innehållet.

2. Teoretisk referensram:

Innehåller grunden inför den empiriska studien tillsammans med teorier från tidigare studier. Detta grupperas i flertal rubriker för förståelse och visualiseras senare i analysmodell.

3. Metod:

Innehåller förklaring av den abduktiva forskningsansatsen samt tillvägagångssättet som gjort det möjligt. Tillsammans med förklaring om valet av semistrukturerade intervjuer och den kvalitativa forskningsmetoden.

4. Empiri:

Belyser de tre semistrukturerade intervjuerna som genomförts och en sammanställning som tar fram de delar som senare används i analysmodellen.

5. Analys:

Sammanställandet av den tidigare forskningen och denna studiens insamlade empiri.

6. Slutsats:

Tydliggör det som studien kommit fram till med hänvisning till teoretisk referensram, tidigare forskning samt insamlad empiri.

2. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen utgörs grunden för den empiriska studien och intervjuunderlaget. Detta med hjälp av presenterade teorier från tidigare studier. Den teoretiska referensramen är här uppdelad i ett flertal rubriker samt underrubriker för att skapa tydlighet. De mest relevanta aspekterna av den teoretiska bakgrunden kommer att visualiseras med hjälp av en analysmodell i slutet av kapitlet.



Figur 1 En överblick av den teoretiska referensramen

2.1 Möbel och inredningsbranschen

Skandinavien har enligt Wikberg & Johnsson (2020) alltid haft en stark industrisektor baserad på naturresurser av hög kvalitet, en stark entreprenörsanda, hög utbildningsnivå och tillgång till en kunnig och mycket motiverad arbetskraft. Västlandet har byggts upp genom hårt arbete och stark sammanhållning i samhället, både lokalt och nationellt (Wikberg & Johnsson, 2020). Produktionen av möbler inom skandinavien har totalt sett minskat betydligt sedan mitten av 1900-talet, trots detta är möbelindustrin fortfarande en av de största industrierna i Skandinavien. Möbel- och inredningsindustrin omsatte över 177 miljarder kronor i Sverige 2018. Försäljningen ökade med 4,0% jämfört med år 2017. De senaste åren har både antalet aktörer inom branschen och deras storlek ökat och den genomsnittliga årliga tillväxttakten var 7,2%. Vilket tydligt påvisar en uppåtgående kurva (Wikberg & Johnsson, 2020).

2.1.1 Varumärkes segment

Inom branschen för möbler och inredning, precis som i alla branscher, delas produkterna och varumärkena upp i olika segment. Enligt Doyle och Stern (2006) existerar fyra olika segment inom marknadsföring och strategi. Dessa segment delas upp i ekonomi, massmarknad, premium och lyxsegmentet. Doyle och Stern (2006) använder Ikea som exempel vilket är ett välkänt ekonomi märke men kvalificerar sig också som ett massmarknads varumärke. Inom ramen för premiumsegmentet finns det ett flertal designermärken som kvalificerar sig. Några paralleller som påvisas inom detta segment är Design of, Nor11, Gubi och Muuto. Inom lyxsegmentet faller varumärken som är nästintill onåbara för många konsumenter. Antingen

en oerhört hög prisnivå eller väldigt svårt att ens få möjlighet att köpa på grund av låga kvantiteter. Varumärken inom lyxsegmentet tenderar att vara för exklusiva för att säljas via en återförsäljare. Att inte vara speciellt lättillgängliga är ett sätt för dessa varumärken att bevara sin exklusivitet (White, C. L, 2012).

2.2 Affärsrelationer

Enligt Ford (1980) och Dwyer, Schurr och Oh (1987) kan relationen mellan tillverkare och återförsäljare ses som en utvecklingsprocess i olika stadier. I studierna beskrivs fem olika stadier. Båda studierna påminner om varandra med viss differentiering som kommer att belysas i detta kapitel.

Pre-relationship kallas det första stadiet (Ford, 1980) och det är i samband med detta återförsäljare letar nya potentiella leverantörer samt utvärderar deras utbud och erbjudanden. I studien av Dwyer et al. (1987) kallas det första stadiet i affärsrelationen istället för awareness och syftar till medvetenhet. I detta stadie har det ännu inte skett någon interaktion mellan parterna utan båda parter har precis upptäckt varandra och det har skapats ett medvetande om att det andra företaget kan vara en potentiell framtida affärspartner.

Efter pre-relationship alternativt awareness kommer nästa steg som av Ford (1980) kallas för the early stage och av Dwyer et al. (1987) exploration. I detta steget handlar det om att undersöka, utvärdera och förhandla för att ta reda på vilken tillverkare som faktiskt erbjuder det mest fördelaktiga erbjudandet och högsta värdet till återförsäljaren och vice versa. I detta stadiet är det även relevant att sätta affärsrelationen på prov genom att beställa enstaka exemplar för att säkerställa att produkterna håller måttet, att tillverkaren klarar av att leverera i tid till återförsäljaren samt att denne i sin tur klarar av att leverera i tid till slutkund (Ford, 1980; Dwyer et al. 1987).

The development stage som enligt Ford (1980) är det tredje stadiet är då affärsrelationen utvecklas och börjar ta form. I detta stadie har företagen börjat investera tid och pengar i relationen genom att skapa avtal och dylikt vilket gör att relationen utvecklas och blir starkare. Enligt Dwyer et al.(1987) benämns detta stadie i affärsrelationen expansion och innebär att de upplevda fördelarna med relationen ökar och skapar ömsesidigt värde för båda parter som nu investerat kapital i relationen i form av tid och pengar, samt anpassat sin egen verksamhet och på så vis även skapat ett beroende som helst bör vara ömsesidigt.

The long-term stage som enligt Ford (1980) är det det fjärde stadiet som existerar när företagen gjort ett flertal affärer med varandra och det skapats ett ömsesidigt beroende på grund av att båda anpassat sig efter varandra och skulle relationen försvinna skapas ett gap i företaget som måste fyllas av en ny partner där affärsrelationen tvingas byggas upp från steg ett igen vilket varken är tids eller kostnadseffektivt för någon. Affärsrelationen anses i detta stadie vara stabil men trots detta är det även i detta stadie risken för minskat engagemang ökar. Företagen har tidigare behövt arbeta extra hårt för att bevisa sig för varandra och på så sätt kunna förhandla fram bästa möjliga avtal för sin egen vinning. När avtal och riktlinjer är

satta prioriteras inte längre affärsrelationen lika högt. Dwyer et al. (1987) menar istället att det är i detta stadiet båda parter blir ömsesidigt tillförlitliga, hängivna och det skapas en kontinuitet i affärer som gynnar båda parter. Detta stadiet väljer de att kalla för commitment vilket antyder på skapad tillit och förtroende.

Efter en lång tid av affärer skapas möjlighet att nå det femte och sista steget i affärsrelationen som enligt Ford (1980) benämns som the final stage. I detta stadiet sammansvetsas företagen och det skapas gemensamma avtal och stadgar som gör företagen näst intill oskiljbara vilket gör att detta stadiet endast anses som lämpligt för företag som befinner sig på långsiktiga och stabila marknader där man vet att drastiska förändringar sker extremt sällan. Dwyer et al. (1987) väljer istället att kalla det sista steget i affärsrelationen för dissolution vilket syftar till ett avslut av affärsrelationen som byggs upp. Upplösningen av affärsrelationen skulle i princip kunna ske i vilket som helst av de tidigare stadierna i relationen om det inte fungerat optimalt.

För att uppnå en relations fulla potential är det enligt Ford (1980) extremt viktigt att regelbundet utvärdera affärsrelationen och reflektera över huruvida företaget för anpassa sig efter den andra parten och ta relationen till nästa steg. För varje nytt stadiet som relationen når ökar även den upplevda tilliten och förtroendet mellan parterna. De olika relations stadierna i Dwyer et al.(1987) studie representerar till skillnad från Fords (1980) en slags vändpunkt eller skifte i affärsrelationen som sker när parterna i affärsrelationen börjar betrakta varandra på ett annorlunda sätt under relationens gång.

2.2.1 Tillit och förtroende

För att förstå den grundläggande bakgrunden till förhållandet mellan tillverkare och återförsäljare måste det vara underförstått vad förtroende eller tillförlitlighet egentligen är. Simpson (2012) förklarar att *"förtroende är en attityd av optimism gentemot andras goodwill"*. Men det som verkligen definierar förtroende är känslor. Det finns otroligt många olika förklaringar, liknelser eller anekdoter om varför förtroende skapas. En mamma som har förtroende för sin son eller dotter oavsett om de ständigt har bevisat det motsatta. Eller en fru som tror på sin man trots affären. Det finns så många liknande förklaringar. Tillit handlar i grunden om en känsla, en känsla som uppstår oavsett val eller bakgrund. I många fall handlar det om att besluta att lita på någon eller något och leva efter det. Det är välkänt att det i många fall ligger mycket tid, energi och prestation bakom att förtjäna ett starkt förtroende men trots detta krävs ytterst lite förtroendet ska gå förlorat (Simpson, 2012).

Simpson (2012) förklarar att den känsla som ofta skapar tillit i nära relationer kan liknas vid kärlek. Man vill tro gott om de personer man älskar vilket gör att tilliten skapas baserat på det. För att definiera tillit inom en organisation eller företag brukar man kunna säga att tilliten finns eftersom man som anställd eller liknande strävar mot samma mål. Man vill som människa lyckas, få behålla sitt jobb, få högre lön eller liknande, vilket gör att man litar på människorna runt än som vill detsamma. Men vad som skapar tillit mellan två aktörer eller

företag som samarbetar eller utbyter tjänster kan vara svårdefinierat. Det är underförstått att aktörerna vill tjäna pengar på sina håll men det är i många fall motsatta håll ifrån varandra. Ett exempel här är då tillverkare och egenföretagare som vill tjäna pengar på sina produkter men måste använda sig av återförsäljare eftersom de sitter på ett kapital bestående av lojala kunder. Återförsäljare vill i nästa steg tjäna så mycket pengar dem kan vilket gör att dem vill köpa in produkter med så hög vinstmarginal som möjligt för att sedan sälja vidare till slutkund. Vilket då gör att målet för parterna inte är detsamma. I vissa fall är det möjligtvis känslan av välvilja, kärlek eller partnerskap som driver parterna men hur tilliten ser ut mellan dessa parter skiljer sig markant (Simpson, 2012).

Tillit i affärsrelationer möjliggör en större tillgång för alla inblandade aktörer. Genom att dela med sig och få ta del av en affärspartners information och kunskap utvecklas båda organisationerna i positiv bemärkelse. Detta samtidigt som kompetensen och expertis inom specifika områden får möjlighet att öka markant utan större investeringar (patnayakuni, Patnayakuni och Rai, 2002). Kommunikation är en möjliggörare för att tillit ska uppkomma då det är när kommunikation mellan två parter sker som den upplevda känslan av tillit skapas. Detta är ett samband som påverkas av faktorerna frekvens och kontinuitet vilket betyder att ju mer kommunikation som sker desto större upplevs tilliten mellan parterna (Loomis, 1959).

I beslutsprocessen angående valet av återförsäljare eller leverantörer är tilliten en viktig aspekt som väger tungt i beslutsfattandet (Doney & Cannon, 1997). Tilliten tenderar att öka parallellt med ett gemensamt värdeskapande och ökad trovärdighet mellan parterna. Den upplevda tilliten är en aspekt som måste existera åt alla håll för att generera maximalt värde. Det är inte alltid tillit som är den avgörande variabeln vid valet av leverantör och det som automatiskt gör dem till ordervinnare men det är däremot ofta en förutsättning för att företaget ska bli kvalificerade. Tilliten är det som ligger till grund för långsiktiga affärsrelationer även det som tenderar att skapa och påverka affärsmöjligheter för företaget i framtiden (Doney & Cannon, 1997).

Det skapas ofta ett mer gynnsamt samarbete mellan företag om båda ser på relationen långsiktigt. Utbytet och utvecklandet av kunskap och kompetens mellan organisationerna skapar en gynnsammare arbetsmiljö som kan skapa konkurrensfördelar för båda parter gentemot konkurrenter. Som tidigare nämnt är kommunikationen en av nycklarna till ökad tillit och den har även bevisats vara en grundläggande förutsättning lyckade relationer som innebär värdeskapande och strategiskt arbete (Paulraj, Lado & Chen, 2008). Kvaliteten på kommunikationen ska inte heller den underskattas då det krävs att den upplevs som professionell, punktlig och relevant. Tomma ord som faller ur kontext leder inte till ökat engagemang och tillit utan blir istället en faktor som ger upphov till osäkerhet i relationen. Interaktionen mellan båda parter samt det faktum att det är en tvåvägskommunikation är viktigt för att tilliten ska uppstå och över tid växa sig stark (Friman, Gärling, Millett, Mattsson & Johnston, 2002).

2.2.2 Beroende och konkurrens

I en relation bestående av två eller flera parter uppstår nästan alltid en beroendesituation som kan speglas i engagemanget. Själva engagemanget kan delas upp i två olika typer som kallas *affective commitment* alternativt *calculative commitment*. *Affective commitment* handlar om viljan att bevara en relation medan *calculative commitment* handlar om behovet att behålla en partner i en affärsrelation. När tilliten i affärsrelationen förändras tenderar även beroendet och engagemanget mellan parterna att göra det. *Affective commitment* uppstår oftast när det finns en högre grad av tillit medan det vid ett *calculative commitment* exciterar en relativt lägre grad av tillit.

Engagemanget i relationen ökar och förstärks ju mer ömsesidiga beroendeförhållande som existerar. Om beroendeförhållandet mot förmodan blir större från ena parten påverkar *calculative commitment* mer än *affective commitment* till följd av detta blir själva engagemanget mer *calculative* eftersom den ena parten blir mer beroende av den andra och inte vice versa (Geyskens mfl, 1996).

Styrkan av beroendet i en affärsrelation kan enligt Emerson (1962) definieras av måttet av hur mycket en part måste vara kvar i en affärsrelation för att kunna uppnå målen i sin egen verksamhet med förutsättning att de inte har möjlighet att göra det i någon annan relation. Företaget som är mest beroende befinner sig i underläge och det företag som är minst beroende sitter på makten och har även störst förhandlingsstyrka. Själva makten i affärsrelationen mäts upp av det motstånd som en part kan överkomma och på så vis få sin vilja igenom trots att detta inte är något som gynnar den andra parten (Emerson, 1962).

När två eller flera företag ingår affärsrelationer gynnas alla parter av att skapa en bestående relation med ett och samma gemensamma mål gällande långsiktighet. För att skapa en bestående affärsrelation krävs det en anpassning från antingen, tillverkare, återförsäljaren eller båda parter, vilket är det optimala. Anpassningen görs för att gemensamt kunna uppnå högre lönsamhet men detta kräver även en viss grad av investeringar från en eller båda parter. Dessa investeringar kan vara stora och ge upphov till en beroendesituation mellan parterna. Anpassningarna kan leda till stora konkurrens fördelar i form av effektiv produktion och högkvalitativa produkter men är som sagt även en risk och för att våga ta den risken krävs tillit (Hallén, Johanson & Seyed-Mohamed, 1991).

Som nämnt tidigare påverkas tilliten i affärsrelationen av beroendeställning och det finns även olika typer av beroende. Köpberoende är vanligt då ett företag väljer att köpa en stor kvantitet från en och samma leverantör. Köparen blir efter en tid beroende av leverantören som då får möjlighet att påverka köparens affärsbeslut. Att byta leverantör kan vara extremt kostsamt när det rör sig om stora affärer som löpt över tid. Ett exempel är leverantörer av affärssystem som vid byte kan innebära extremt mycket arbete som köparen inte har varken tid eller råd med och därav är de köpberoende (Provan & Gassenheimer, 1994).

Möbelindustrin bestod under lång period av i stort sett uteslutande nationella aktörer som dominerade marknaden i det egna landet där de hade övervägande marknadsandelar. Senare till följd av globaliseringen och digitaliseringen som lett till e-handel har det uppstått en större konkurrens internationellt. Det är nu enklare än någonsin för företag att etablera sig internationellt och värva kunder i andra länder. E-handel har på många sätt underlättat den internationella etableringen av varumärken som enkelt får en större spridning genom att använda sig av stora internationella återförsäljare (Carpano et al., 2006).

Eftersom kundernas behov och efterfrågan ständigt växer och utvecklas bidrar det också till att företag ständigt letar efter nya konkurrensstrategier för att lyckas på bästa möjliga sätt genom att sticka ut och på så vis uppnå konkurrenskraft. Tidsbaserade konkurrensstrategier (TBC) tog form redan på 1990-talet enligt Hum och Sim (1996) och är en del av en demonstration av att logistik och mångkulturell medvetenhet kan vara en fördel för organisationer när det gäller kundernas behov. Detta så att företag mer effektivt och lämpligt kan se kundens behov och förväntningar oavsett geografiskt läge. Eftersom möbelindustrin är en globaliserad marknad bör målet vara att kunna uppnå stora konkurrensfördelar genom starkt ledarskap (Tammela & Canen, 2008).

Många företag har ökat medvetenheten om vikten av att bevara hållbara fördelar för att lyckas bli marknadsledande, vilket innebär att tiden ses som en enorm konkurrensfördel. Det innebär att de företag som hanterar utveckling av nya produkter och innovation, tids produktion samt distribution och försäljning är de som utgör den största konkurrens källan. Den tidsbaserade tävlingen innebär att den tid som krävs för operativa aktiviteter som planering, design eller marknadsföring komprimeras. Som sedan genererar resultat så att kunden kan få det mest aggregerade värdet till ett lägre pris och på kortast möjliga tid. Eftersom organisationen sedan minskade den tid som tidigare tog både tid och pengar (Tammela & Canen, 2008).

Men något som kan glömmas bort i denna relation mellan tillverkare och återförsäljare är att en återförsäljare är tillverkarens kunder precis som återförsäljare har konsumenter och slutkunder. Det är därför möjligt att applicera CRM till denna relation också. Customer Relationship Management system är en strategi som hjälper företag att utveckla sina kundrelationer. CRM hjälper företaget att få en djupare förståelse för sina kunder och deras behov. På grund av digitaliseringen och den ständigt växande användningen av sociala medier har den traditionella CRM utvecklats till social CRM. Social CRM ger företagen en ny förmåga att vara konkurrenskraftiga i olika medier. Numera finns det en tvåvägsrelation mellan kunden och företaget och det är kunden som äger relationen. Företag kan vara aktiva på olika sociala plattformar och interagera med sina redan befintliga kunder och förhoppningsvis få nya (Doxakis, 2020).

2.3 Aktörer inom möbelbranschen

Aktörerna är de personer eller roller som är verksamma i den benämnda branschen. I följande fall återförsäljare och tillverkare inom den skandinaviska möbelbranschen.

2.3.1 Återförsäljare

Walcott (2014) beskriver att möbelindustrin i Skandinavien till stor del baserades på små och personliga företag men har expanderat och blivit en slags trend över hela världen, där de mindre och mer exklusiva företagen har tagit stora marknadsandelar. På grund av de möjligheter som e-handel erbjöd började företag återförsälja enormt mycket. Detta innebar att större återförsäljare började ta form och blev en mellanhand för de mindre företagen som saknade kapacitet att göra det möjligt själva. Vilket bidrog till stor kraft för återförsäljarna som skapade en stark varumärkesmedvetenhet för sig själva. Förhållandet mellan tillverkare och återförsäljare har, som benämnt, haft upp- och nedgångar eftersom förtroende krävs i båda riktningarna för att en sådan relation ska fungera. Tillit skapas inte bara baserat på generering av pengar eller resurser utan måste skapas genom att två parter har långsiktiga relationer och ständiga dialoger.

Användandet av återförsäljare

Många tillverkare använde sig av återförsäljare för att maximera sin försäljning och utöka sin räckvidd. Att använda sig av större återförsäljare är något som kan underlätta expansions resan för tillverkare och deras varumärken eftersom konsumenter redan har en relation med dessa återförsäljare och litar på deras bedömning om produkter. Det i sin tur leder då till att de litar på varumärken som kan kopplas ihop med dem (Walcott, 2014).

Konkurrens mellan återförsäljare

Konkurrens kan då även uppstå i andra änden av relationen. Om en tillverkare väljer att använda sig av flera olika återförsäljare är det inte alltid säkert att återförsäljaravtalen för de olika bolagen ser exakt likadana ut. Får en återförsäljare reda på att tillverkaren erbjuder ett mer fördelaktigt avtal med bättre priser till en annan leverantör brister delar av deras förtroende till tillverkaren (Lovell, 2013).

2.3.2 Tillverkare

Konkurrens mellan tillverkare

När en tillverkare som säljer sina produkter i egna fysiska butiker alternativt via en egen webshop börjar använda sig av återförsäljare skapas en form av konkurrens. Tillverkarens varumärke som säljs hos återförsäljaren möter där en kundbas som återförsäljaren byggt upp sedan tidigare. Återförsäljarnas breda kundbas skapar möjlighet för en högre försäljningsvolym och de kan därmed ofta erbjuda slutkunden lägre priser och mer fördelaktiga erbjudanden än tillverkaren själv har möjlighet till vid direktförsäljning från deras egna butik eller webshop. Detta skapar ett förtroendeproblem då konkurrensen mellan samarbetspartnerna blir påtaglig när den ena parten är i överläge och det skapas en obalans i relationen som tenderar att ge upphov till en beroendesituation (Lovell, 2013).

Ett stort etablerat företag med massproduktion och exklusiva rättigheter tjänar ofta mer på sina produkter än mindre företag. Detta beror inte bara på att de i många fall har billigare produktion utan också för att de bara säljer produkterna själva. Det betyder att de har

möjlighet att styra försäljningen på ett helt annat sätt än ett varumärke som till stor del är beroende av stora återförsäljare. Prissättningen och vinstmarginalen kan enkelt regleras och testas tills företaget funnit den optimala prisnivån där försäljningen peakar och vinstmarginalen i förhållande till försäljningsvolym ger maximal avkastning. Detta orsakar som tidigare nämnt ett förtroendeproblem speciellt när återförsäljaren säljer produkter från flera konkurrerande tillverkare med liknande produkter som till skillnad från återförsäljaren själv inte har samma möjlighet att konkurrera med prissättning. Generellt sätt vill tillverkare att återförsäljaren gör sitt yttersta för att marknadsföra just deras produkter eftersom det syftar till att generera en ekonomisk intäkt i form av ökad försäljning. Detta är inte någon garanti och tillverkare kan i många fall tvingas betala ett högre pris för fördelaktig exponering på återförsäljarens hemsida (Lovell, 2013).

2.3 Analysmodell

Analysmodellen har skapats med utgångspunkt från tidigare teorier och forskning som redogjorts för i den teoretiska referensramen. Affärsrelationen är i denna modell den oberoende variabeln. Analysmodellen kommer främst att syfta till att visualisera samband mellan beroendeförhållande och tillit vilket i sin tur påverkar förtroendet mellan aktörerna. I analysmodellen kommer även andra samband mellan rubriker och underrubriker kunna visualiseras för att finna nya kopplingar. I slutändan syftar analysmodellen till att visualisera vilka av de olika områdena i modellen som påverkas av varandra. Alla de rubriker som finns i analysmodellen är centrala och övergripande delar inom affärsrelationer generellt och ansågs därför vara relevanta att analysera.



Figur 2 Analysmodell

3.0 Metod

3.1 Övergripande forskningsansats

Uppsatsen är baserad på en kvalitativ forskningsmetod. Studien har haft växlande ansats från deduktiv ansats där teorin från tidigare forskning bearbetats för att senare med hjälp av insamlad empiri och haft inslag av en induktiv ansats. Men har resulterat i en abduktiv forskningsansats som argumenteras fram av författarna genom denna växelverkan mellan olika ansatser. Empirin är sammanställd och baserad på semistrukturerade samtalsintervjuer och syftar till en informantundersökning. Efter att empirin samlats in har studien fått en induktiv ansats då vi valt att gå tillbaka för att bearbeta ytterligare information. Nedan motiveras även övriga metodval gällande bearbetningen av information och metodval för denna forskningsstudie.

3.1.1 Kvalitativ forskningsstudie

En kvalitativ metod ansågs lämplig under framtagandet av den empiriska delen av denna rapport eftersom vi som författare själva varit placerade i den sociala verklighet som forskningsfrågan har sin grund i. Forskningsstudien är utredande och fokuserar inte på statistisk data eller siffror, istället läggs fokus på att finna detaljer och nå ett djup som krävs för att förstå konsekvenserna av affärsrelationernas utformning. Den kvalitativa forskningsstudien kommer att grunda sig i intervjuer med två olika företag inom möbel och inredningsbranschen. De tre företagen är tillverkare av sitt egna varumärke som de säljer direkt till slutkund men även via välkända återförsäljare. Vi har endast valt att intervjua tre företag där vi kommer att göra djupgående och detaljerade intervjuer med möjlighet att komplettera med ytterligare frågor och funderingar under datainsamling processen. Enligt Esaiasson et al. (2017) är det mer lämpligt att gå djupgående i ett fåtal företag än att intervjua en större mängd företag på en övergripande nivå när det kommer till precisa data. Detta då värdet av högkvalitativ detaljerad data som bidrar till djupgående förståelse kring affärsrelationen ses som högsta prioritet i denna studie.

Det finns flera olika typer av frågemetoder och därför även olika tillvägagångssätt. Vi har således valt att genomföra en informantundersökning då fokus är att skildra verkligheten på bästa möjliga sätt. Esaiasson et al. (2017) beskriver att en informantundersökning innebär att respondenterna bidrar med information och underlag om hur en viss situation eller händelse ser ut. Vi har även valt att utföra samtalsintervju undersökningar där ett interaktivt samtal förs mellan oss och respondenterna. Detta har vi valt eftersom det är fördelaktigt när poängen är att generera information om hur tillverkarnas upplevelser ser ut i relation till återförsäljarna. En samtalsintervju där frågorna kan variera beroende på vilka intressanta infallsvinklar som kommer upp under samtalets gång förutsätter just detta.

Intervjufrågorna kommer att utformas utifrån den teoretiska referensramen och syfta till insamling av information kring den exciterande affärsrelationen, beroendeförhållandet samt

förtroende och tillit mellan parterna. Respondenternas svar kommer sedan att kopplas och jämföras med teorier och tidigare forskning samtidigt som de kommer att analyseras utifrån vår egen analysmodell som är anpassad och skapt för just denna specifika forskningsstudie. Vi kommer använda oss av primärdata intervjuer. Jacobsen (2002) benämner att detta då är data som samlas in är samlad för första gången. Samt att alla svar i intervjuerna går direkt från informationskällan vidare till författarna. Jacobsen (2002) förklarar också att denna informationskälla då kännetecknas vid de intervjuade.

Den kvalitativa studien genom intervjuer genomförs genom samtals undersökning med primärkällan som i detta fall är en person i ledningsgruppen på respektive företag. Enligt Jacobsen (2002) bör man, för att höja validiteten samt reliabiliteten som avser hur tillförlitlig en studie är, transkribera all intervjudata. Vilket vi kommer lägga vikt vid. Detta för att enligt Jacobsen (2002) kunna göra en djupare analys av svaren och skapa en grundlig förståelse kring vad som sägs. Trovärdigheten och transparensen i den insamlade intervju datan stärks genom att göra informationen konfidentiell. De tre representanterna på företagen kommer därför att benämnas som företag A, företag B och företag C samt ha liknande titlar. Detta eftersom ett subjektivt urval är väl förekommande vid kvalitativa intervjuer (Harboe, 2013).

Detta beslutades även i samråd med de intervjuade företagen då de inte var villiga att ge vidare viss information med risk att skada exciterande affärsrelationer med sina återförsäljare. Detta tillvägagångssätt förhindra systematiska fel i analysen och ger respondenterna möjlighet att ge raka, transparenta svar baserade på deras upplevda känsla utan att ta hänsyn till övriga faktorer och eventuella konsekvenser av uttalandet.

Vi kommer även använda oss av sekundärkällor, skapta av forskare och övriga författare. Detta för att använda i utformandet av problemdiskussion och kunna ha i beaktande vid analyserandet av den nya insamlade datan från intervjuerna (Jacobsen, 2002).

3.1.2 Abduktiv forskningsansats

För att kunna besvara forskningsfrågan på bästa sätt har studien genomförts genom en abduktiv ansats. Till en början inleddes studien genom att identifiera ett teoretiskt problem som existerar i affärsrelationen mellan tillverkare och återförsäljare. Vi tog del av tidigare forskning för att utifrån denna information sedan utforma en problemformulering. Därav inleddes forskningsstudien med en deduktiv forskningsansats. Den deduktiva forskningsansatsen syftar till att författarna går från teori till empiri (Jacobsen, 2002).

Intervjuguiden skapades utifrån den teoretiska bakgrunden baserad på tidigare forskning vilket skapade goda förutsättningar för den empiriska datainsamlingen. Ju mer teoretisk kunskap som ligger till grund för intervjun desto mer relevant information kommer att framkomma. Detta eftersom både svaren och frågorna blir mer uttömmande när båda parter är pålästa inom ämnet och det naturligt uppkommer följdfrågor som leder till djupare insikter (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns & Wängnerud, 2017).

En deduktiv ansats är i detta fallet nödvändig då det krävs en ingående förståelse och kunskap kring ämnet för att de semistrukturerade intervjuerna som empirin baseras på ska generera tillräckligt med relevant information. Däremot är det fördelaktigt att övergå till en induktiv ansats för att inte riskera att begränsas av tidigare teorier när ny information och nya infallsvinklar framkommer under intervjuerna. När man använder sig av en induktiv ansats går man tillbaka till teorin efter att empirin samlats in vilket skapar ytterligare möjligheter för en grundligare analys. När växelverkan mellan deduktiv ansats och induktiv ansats sker benämns det som abduktiv forskningsansats. Den abduktiva ansatsen ansågs som mest lämplig för denna studie då den möjliggjorde en djupare analys när vi efter de genomförda intervjuerna kunde finna samband i nya teorier som ännu inte redogjorts för i teori bakgrunden. Vi kunde även höra av oss till respondenterna efter detta och komplettera med frågor när det i vissa fall rådde otydlighet i svaren som skulle kopplas till teorin (Jacobsen, 2002).

3.2 Litteraturstudie

Litteraturstudien genomfördes genom bearbetning av vetenskapliga artiklar. samtliga artiklar har hämtats från databasen *Google scholar*. De sökord och begrepp som mest frekvent användes i sökandet för att finna relevanta källor var: Trust, business relationships, distributor, and manufacturer. I det inledande arbetet av uppsatsskrivandet tog vi även mycket inspiration från tidigare uppsatser inom liknande ämnesområden för att underlätta skapandet av uppsatsens struktur. I de tidigare uppsatserna som fanns att tillgå analyserades och granskades referenserna som använts för att finna ytterligare böcker och vetenskapliga artiklar.

Det referenssystem som används i denna uppsats är APA som står för American Psychological Association. Detta innebär att alla de referenser som presenteras gör detta i den löpande texten med författarens efternamn och publiceringsår som sätts inom parentes och inte författarens namn naturligt nämns i mening, då sätts endast referensens publiceringsår inom parentes. Första gången det hänvisas till en ny referens skrivs alla författarnas efternamn ut men vid resterande hänvisningar till samma referens krävs endast att första författarens efternamn skrivs med. I slutet av uppsatsen presenteras samtliga referenser utförligt i referenslistan där de placeras i bokstavsordning. Motiveringen till användandet av APA som referenssystem grundar sig i att det underlättar för läsarens kännedom att finna källan i den löpande texten där den står i direkt koppling till det relevanta stycket. APA är även ett av de mest använda referenssystemen vid uppsatsskrivande (Söderbom & Ulvenblad, 2016).

3.3 Empirisk studie

3.3.1 Val av företag

Vid val av företag tog vi hänsyn till forskningsfrågan och syftet för att sedan utifrån detta göra ett subjektivt urval av företag. Eftersom uppsatsen syftar till få en djupare förståelse kring affärsrelationen mellan tillverkare och återförsäljare inom möbel och inredningsbranschen i

Sverige och endast studeras utifrån tillverkarens perspektiv så skapades tre kriterier vid val av företag:

1. *Företaget måste verka inom möbel och inredningsbranschen.*
2. *Företaget måste vara en tillverkare som använder sig av återförsäljare.*
3. *Företaget måste vara lokaliserat i Sverige.*

Företag som uppfyllde dessa krav intervjuades sedan genom samtalsintervjuer utifrån intervjumallen i bilaga 1.

Till en början syftade studien till att undersöka både återförsäljares och tillverkares uppfattning av affärsrelationen sinsemellan. Dessvärre var det näst intill omöjligt att få kontakt med en lämplig person från något av företagen som valts ut för att representera återförsäljare. För att det inte skulle bli en ojämn fördelning av mängden data från de olika sidorna av affärsrelationen valdes att istället endast undersöka frågan utifrån tillverkarens perspektiv.

3.3.2 Val av respondenter

När respondenterna till empiriinsamlingen valdes ut gjordes detta med en noggrann eftertanke. Det är av största vikt att personen på företaget som väljs ut till respondent är insatt i företagets affärsrelationer med samtliga återförsäljare. Det går t.ex. inte att intervjua någon i produktionen då den personen inte har någon relation till företagets återförsäljare. Kraven på respondenten var även att hen skulle vara erfaren och arbetat på företaget i minst tre år. Detta främst för att kunna säkerställa att respondenten har en realistisk uppfattning av affärsrelationen de tillverkande företaget har till sina återförsäljare och att uppfattningen inte bara baseras på enstaka möten med återförsäljare.

Benämning	Organisation	Position	Intervjutyp	Intervjulängd
Respondent A	Företag A	VD och grundare	Samtalsintervju	23 minuter
Respondent B	Företag B	VD för nord	Samtalsintervju	32 minuter
Respondent C	Företag C	Säljchef	Samtalsintervju	21 minuter

3.3.3 Datainsamling

För att kunna besvara forskningsfrågan och uppnå syftet med undersökningen samlades primärdata in genom en informantundersökning med samtalsintervjuer av utvalda respondenter från företag A, B och C.

Semistrukturerade intervjuer

Baserat på den teoretiska referensramen sammanställdes en intervjuguide för att ligga till grund för de kvalitativa samtalsintervjuerna som även i detta fall kategoriseras som semistrukturerade intervjuer. Valet att göra en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer baserades på att detta tillvägagångssätt enligt Bryman & Bell (2013) möjliggör en djupare förståelse och ger författarna en större frihet under insamlingen av information. Om en informantundersökning är för strukturerad i form av exempelvis en enkät blir författaren låst till frågorna i enkäten eller intervjumallen vilket medför att relevanta frågor och funderingar som hade kunnat leda till välgrundade analyser inte tas upp under empiriinsamlingen (Bryman & Bell, 2013). För att ändå få en grundläggande struktur och underlätta intervjuerna skapades en intervjumall som redogörs för i bilaga 1. För att få ta del av transparenta åsikter och tankar från informanterna har frågorna formulerats på ett sätt så att de inte ska vara ledande för informanterna utan istället ge dem utrymme för reflektion och fri tolkning. Genom detta tillvägagångssätt skapas ett stort svängrum för informanterna och författarna får tillgång till rikligt med information som ger upphov till djupare kunskap och förståelse (Bryman & Bell, 2013).

I denna studien genomfördes totalt tre intervjuer. Intervjuerna skedde via teams och informanterna som arbetar på företagen kontaktades via telefon och email för att boka in mötestiden. Fördelen med att genomföra intervjuerna via teams och inte enbart telefon var att vi fick ta del av informanternas kroppsspråk och ansiktsuttryck vilket minskar risken för missuppfattning då tonfallet på rösten inte alltid räcker för att förstå exakt hur en person tänker eller känner (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). I samband med bokningen av intervjun informerades informanten om uppsatsens syfte och efter detta skickades även intervjuguiden ut för att ge dem möjlighet att förbereda sig och på så vis ge oss genomtänkta och utförliga svar vid intervjutillfället. Samtliga intervjuer spelades in vilket ansågs som fördelaktigt då större fokus kan läggas på effektiv och kvalitativ kommunikation under intervjun.

Eftersom samtliga informanter gav oss tillåtelse att spela in intervjun kunde vi lyssna igenom dessa upprepade gånger och diskutera hur vi uppfattat svaren. På så vis säkerställs tolkningen av empirin och studien blir mer trovärdig (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). För att komplettera empiri datan från intervjuerna sökte vi upp relevant information rörande bolagets storlek och omsättning på hemsidan allabolag.se och datan vi fann där i form av årsredovisningar säkerställdes i samtliga intervjuer med respondenterna från respektive företag.

3.3.4 Analysmetod

Med vår skapade analysmodell som visualiseras i figur 2 tillsammans med samtliga teorier som går att finna i problembakgrunden kommer empiri och teori kopplas samman för att kunna göra en grundlig analys. I analysen kommer inte bara analysmodellen appliceras på de intervjuade företagens upplevda bild av deras affärsrelationer utan det kommer även göras jämförande analyser av informanternas svar. För att enklare jämföra svaren från företag A, B

och C färgkodade vi de transkriberade intervju svaren utefter analysmodellens olika rubriker. På så sätt gick det enkelt att se vilka delar av svaren som var relevant för analysen samt vilka som ämnade sig för att jämföras med varandra.

3.4 Trovärdighet

För att försäkras om att den kvalitativa studien som genomförts har grund för att vara trovärdig har vi även granskat tidigare studier av samma karaktär. När trovärdigheten diskuteras kommer begreppet validitet att nyttjas då det är ett välkänt begrepp inom kvalitativ forskning som syftar till att under kontrollerade former se till de olika slutsatsernas giltighet utifrån vilken grad de anses som tillförlitliga och rimliga i sin kontext (Jacobsen, 2002).

För att stärka validiteten har vi under samtliga intervjuer använt den intervjuguide som skapats som en mall och legat till grund för insamlingen av empirin (*se bilaga 1*). Vi har även tagit hänsyn till och varit uppmärksamma på att respondenterna under intervjun kan ha påverkats av olika stimuliner som uppkommer under intervjun (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2011). För att minimera risken av att respondentens reaktion på stimuliner alternativt oplanerade avbrott såsom inkommande telefonsamtal ska ha påverkat svaren så upprepas frågan ännu en gång i flera fall för att förhindra att syftet med svaret glöms bort under samtalet.

Intern validitet syftar till att säkerställa att all den datan som behövdes och ansågs önskad vid påbörjandet av empiriinsamlingen faktiskt lyckades samlas in och efter detta sammanställas (Jacobsen, 2002). Eftersom att den intervjuguide (*se bilaga 1*) som tagits fram är baserad på teori från den teoretiska referensramen så går det att styrka att undersökningen har en viss grad av intern validitet. Vi har under utformandet av intervjuguiden sett till att frågorna varit öppna för att kunna ha ett objektiva synsätt och göra en rättvis och opartisk tolkning av svaren. Precis som Jacobsen (2002) nämner är det viktigt att kontrollera sin undersökning och de slutsatser som dras gentemot andra tidigare forskningar och teorier. Detta har gjorts genomgående under större delen av processen vilket stärker den interna validiteten.

Extern validitet förutsätter intern validitet och syftet är att orsakssambandet ska vara generaliserbart. Resultatet ska alltså vara representerbart utanför den studiemiljö som undersökningen genomfördes (Jacobsen, 2002). Under empiriinsamlingen var informanterna medvetna om att informationen skulle behandlas konfidentiellt vilket stärker den externa validiteten och även reliabiliteten. Hade vi inte upplyst informanterna om att informationen skulle behandlas konfidentiellt finns det en risk att de hade gett mer lågmälda och socialt accepterade svar för att inte riskera att skada deras existerande affärsrelationer.

Yin (2013) menar att om man i så stor mån som möjligt generalisera de upptäckter som görs samt de slutsatser som dras kan man på så sätt öka värdet av studien. Det går dock inte att generalisera kvalitativa forskningsstudier i samma utsträckning som vid statistiska undersökningar där man i forskningsstudien gjort representativa urval för en population eller stickprov.

4. Empiri

I empirikapitlet presenteras all den data som samlats in genom samtalsintervjuerna samt information om företagets storlek storlek hämtad från företagets årsredovisningar. All information som sammanställts om respektive företag redovisas separat. Empiriinsamlingen har sin utgångspunkt i tre olika företag som vi valt att benämna som Företag A, Företag B och Företag C.

4.1 Företag A

4.1.1 Organisationens storlek och uppbyggnad

Bolagets verksamhet består av formgivning, tillverkning och försäljning av produkter i stål inom möbelbranschen. Företag A är ett helägt dotterbolag med två anställda. De gick med förlust år 2019 men har fortsatt driva vidare sin verksamhet med hjälp av ett aktieägartillskott från moderbolaget berättar Respondent A som är VD och grundare av företag A.

Företag A har idag drygt ett 20-tal olika återförsäljare som de använder sig av. Respondent A talar om att de generellt sett har samma avtal med alla deras återförsäljare men att det i enstaka fall kan vara små skillnader mellan dessa. Hur själva affärsrelationen inleds kan skilja från fall till fall och Respondent A förklarar detta på följande sätt:

“Det är en kombination, både att vi lokaliserat återförsäljare som vi har en önskan om att synas hos, där vi ser att våra produkter passar in och att vi tillsammans kan sälja och att de har rätt målgrupp för oss. Sedan kan det vara åt andra hållet med, att ju starkare vårt företag och varumärke blivit, i takt med detta kommer förfrågningar in till oss om att återförsäljare vill sälja våra produkter, och där får vi bedöma om den specifika förfrågan är intressant eller inte.”

Respondent A uttrycker även att det är viktigt att valet av återförsäljare är genomtänkt då de som företag i grunden satsar på långsiktiga relationer i hopp om att kunna bygga upp något starkt över tid. Detta vill de göra först och främst för att skapa en så gynnsam affärsrelation som möjligt för båda parter men även effektivisera processer.

Respondent A förklarar själva händelseförloppet när en affär går igenom deras återförsäljare som simpelt. Återförsäljaren mailar sin order till Företag A som lägger in den i deras interna system och skickar en orderbekräftelse tillbaka till återförsäljaren.

4.1.2 Tillit och förtroende gentemot återförsäljare

Respondent A berättar att bland deras återförsäljare finns många duktiga och kunniga personer som drivit affärer inom området i flera år. Tack vare den långa erfarenheten besitter många av dem ett brett kontaktnät inom branschen som de delar sina erfarenheter med. Respondent A förklarar att trots att deras återförsäljare ger ett intryck av att vara erfarna och seriösa så finns det aspekter där tilliten sviktar mellan parterna. Respondent A tillägger vidare:

“Där tilliten ibland kan brista är när vi känner att de inte värdesätter vårt varumärke som vi gör. Det kan vara enkla saker som att de inte visar våra produkter på ett optimerat sätt på sina hemsidor, trots att vi bistår med ett material som skulle vara betydligt mer säljande än det de väljer att visa upp.”

Respondent A ger även ytterligare ett exempel på ett scenario där tilliten försvagades mellan Företag A och en av deras återförsäljare. Återförsäljaren hade i detta fall valt att kopiera en design av möbler från Företag A för att sedan tillverka de själva och sälja under sitt egna varumärke. Respondent A förklarar även att de moderna sättet att utmärka sig bland varumärken genom influencer marketing och rabattkoder gjort att tillitsproblem och osäkerhet nu oftare skapas mellan parterna på grund av otydliga riktlinjer och bestämmelser. Respondent A uttrycker:

“Om vi vill köra en kampanj på vår egna hemsida där vi ger våra kunder en rabattkod som endast fungerar hos oss har det hänt att våra återförsäljare kontaktar oss och säger att de inte är okej med det.”

Återförsäljarna vill alltid veta vilken prismodell de ska anpassa sig efter för att själva bli det självklara valet för kunden. Det är dessvärre något som vi alla vill förklarar Respondent A.

4.1.3 Upplevd beroendesituation gentemot återförsäljare

Företag A är ett förhållandevis litet företag som varit beroende av återförsäljare för att bygga upp sitt varumärke. Ju större de blivit på sociala medier och genom deras expanderande kundkrets har beroendet minskat berättar Respondent A och säger vidare att:

“Tidigare har vi haft ett större beroende av våra återförsäljare, men med tiden har vi upplevt en ändring. Idag ser vi att vi kan göra många affärer själva direkt till slutkunden via våra egna kanaler och vår webbshop. Vi har en generellt mer medveten kund idag, som är närmare att söka upp företaget och handla direkt från det.”

Något som Respondent A förklarar är att de upplever att de inte blivit prioriterade hos stora återförsäljare. Detta har visats sig främst när de vill kontakta dem av olika anledningar. Respondent A beskriver problematiken de upplever i affärsrelationen kopplat till beroendesituation och prioritet genom ett generellt exempel:

“Man skickar 10 mejl och de svarar inte, sen ringer man 15 gånger och de svarar inte. De skyller på att de har så mycket att göra men det har gemene man också. Vi förstår att de har flera leverantörer men då bör man kanske välja ut ett visst antal, och alla kan inte få lika mycket fokus det förstår vi också men om man ska kunna göra någonting bra måste man kunna kommunicera via mejl eller telefon en gång i halvåret.”

Vidare berättar Respondent A att de har tre unika fall med mindre återförsäljare som prioriterar dem på ett helt annat sätt med en servicegrad som är på en markant högre nivå. Men dessa mindre återförsäljare fungerar allt som det borde enligt Respondent A och kommunikationen är bra och kontinuerlig.

4.2 Företag B

4.2.1 Organisationens storlek och uppbyggnad

Företag B benämns av Respondent B som ett mindre företag men med stora kunder. De har få men väl utvalda produkter som ligger till grund för den danska välkända designen som blivit allt mer känd i världen. Respondent B påvisar att de inte massproducerade produkter och med det tillhör den exklusiva och premium sektionen av varumärken.

“Vi är ett designhus som har sin grund i den danska moderna stilen. Vi arbetar mycket med små justeringar på varje verk för att alla delar ska vara exakt så som vi tänker oss. Vi massproducerar inget utan alla produkter är noga utvalda för att passa vårt varumärke och den stil vi vill åt. Vi är ett mindre varumärke med stora kunder och säljer produkter runt om i hela världen men med skandinavien som bas. Just dansk design är något som växer sig större och större varje dag och vi är en stor del av just denna trend vilket vi är väldigt stolta över.”

4.2.2 Tillit och förtroende gentemot återförsäljare

Respondent B förklarar här hur tilliten generellt ser ut mellan en återförsäljare och en leverantör inom möbelbranschen. Respondent B nämner hur olika tilliten är samt påvisar hur stor skillnaden är i tillit mellan de stora återförsäljarna jämfört med de mindre. Det benämns även att det egentligen inte lönar sig att lägga stor vikt vid de större återförsäljarna eftersom dem finns där ändå, ingen av parterna lägger därmed vikt vid relationen mellan varandra och det genererar då mindre tillit. Respondent B menar att det är dem mindre återförsäljarna som är de viktigaste kunderna och därmed dem som kräver mer av den privata relationen och med det skapa tillit genom personlig kontakt. Respondent B beskriver olikheterna i relationerna på följande sätt:

“ Inom möbelbranschen finns det 4 stora återförsäljare, input, senab, kinnarps och lindelöv. Och dem blir alla leverantörer till och hör ofta av sig till varumärken själva. Relationen här emellan är absolut inte dålig men vi lägger inte heller någon tid på dessa stora återförsäljare eftersom dem egentligen inte gör någon direkt försäljning. Dem är inte ute och säljer våra möbler utan får specifikationer av arkitekterna. Vilket gör att det är dem vi lägger den mesta vikten vid. För om arkitekterna gillar våra möbler genererar det även att dem kommer lägga den beställningen till återförsäljarna.”

Vidare förklarar Respondent B att de alltid vet mer än återförsäljarna vet om arkitekterna. Hen erkänner även att de har mindre koll på de mindre återförsäljarna och därför lägger mer tid på dem. Respondent B exemplifierar hur de går tillväga:

“...vi lägger mycket mer tid på dem och även där vi har dem privata mötena för att skapa starka relationer till dem. Vi jobbar med nyhetsbrev, luncher, AW med mera. Just för att vi vill

skapa den privata relationen med dem som man inte kan ha med de stora återförsäljarna. Där handlar det verkligen om att ha tillförlitlighet och tillit för varandra, vilket är det vi försöker skapa under dessa möten”.

Respondent B berättar fördelen med att skapa tillit till sina återförsäljare, det gynnar inte bara ena parten utan båda. Skapar man en god relation med mycket möten generera det en tillitsfaktor som gör att man skapar ett band till varandra, detta bandet blir ett förtroende som då kan mynna ut till vinst åt båda håll. Samt hur viktigt det är att fortsätta ha en stabil relation även efter att man kommit till avtal eller slutköp.

“God relation och mycket möten är nyckeln för en bra affärsrelation. Exempelvis en kund som jag lade oerhört mycket tid på genom möten, uppföljning med mera ledde senare till att dem blev en stor kund till oss. Allt handlar om att skapa och bibehålla tillit, vilket är lättast genom att vara personlig och försöka se till bådars vinning. Inte bara sin egen. Sedan är det lätt att glömma hur viktigt det är att bevara relationen man en gång skapat. Du måste fortsätta vattna alla relationer, annars riskerar de att gå förlorade. Det är den delen jag tror att många missar. För att fortsätta göra stora deals måste alla parter känna sig trygga och vill man att en återförsäljare eller leverantör ska komma tillbaka nästa gång så måste man ha lyckats bibehålla den relationen man en gång skapade.”

Respondent B förklarar mer ingående i hur relationen mellan dem och de större återförsäljarna egentligen ser ut. Det är en relation som rullar på men egentligen inte bidrar med mycket. Tilliten finns inte där vilket påvisas enligt stycke. Respondent B förtydligar även vikten av att ha större återförsäljare i sitt kundregister, men att dem sällan är värda att lägga mycket tid på.

“Man måste serva återförsäljarna även om de stora inte servar oss tillbaka. Det lönar sig mer för oss att hålla oss på god fot med de stora återförsäljarna även om de egentligen inte gör något för oss i gengäld. Men skulle man säga upp avtalet mellan oss och de stora återförsäljarna så riskerar man istället att dem bara byter ut våra produkter mot något liknande. Därför behåller man dem som återförsäljare även om relationen inte ger så mycket. Vilket även är anledningen till varför vi inte tycker att det lönar sig att lägga för mycket tid på dem och vise versa.”

Respondent B tydliggör här att alla avtal mellan dem och återförsäljare ser olika ut. Detta då dem är omsättningsbaserade. Respondent B påvisar även att det oftast är det lättaste alternativet vid avtal och att det klagas tydligt att desto mer möbler ni säljer desto mer rabatt kan man tillhandahålla.

“vi har inte samma återförsäljaravtal med alla återförsäljare. Utan vi har tidigare lagt upp rabattsatser beroende på återförsäljarnas försäljning av produkterna föregående år. Detta för att dem ska gynnas av att de säljer mycket av våra produkter. En återförsäljare som köper in färre produkter får därför inte lika hög rabattsats vid beställning som exempelvis någon som säljer det dubbla. Återförsäljare förstår ofta att det är så här det ser ut och vi hänvisar alltid till försäljningsstatistiken om de skulle ifrågasätta prisskillnad mellan dem och en annan

återförsäljare. Det är oftast det lättaste. Allt handlar om att dem vill ha så stora marginaler som möjligt och vi vill såklart sälja våra möbler med så bra marginaler som möjligt. Det är en krokig väg när två aktörer vill ha så mycket vinst som möjligt, men så är det i alla branscher. ”

4.2.3 Upplevd beroendesituation gentemot återförsäljare

Respondent B förklarar här att återförsäljare och leverantör båda är i beroendesituation till varandra. Skillnaden är endast att leverantören kan ändra om och endast sälja sina egna produkter medan en återförsäljare aldrig kommer kunna sluta sälja andras produkter. Det gör att en beroendesituation från återförsäljaren bör uppstå. Ändå så är det dem som besitter mycket av makten.

“Behöver man återförsäljare? Det krassa svaret är egentligen nej. Man behöver inte dem då kunderna som kommer till en återförsäljare och vill inhandla en specifik vara från ett specifikt varumärke egentligen är varumärkets kund. Men man riskerar dock att om man inte finns hos de stora återförsäljarna så kommer de kunderna som egentligen vill ha ex våra produkter få förslag om liknande produkter istället och då kanske köper dessa istället för det dem tänkt från början. Vi kollar på alternativen kring att endast sälja alla våra produkter inhouse, det är en process dit men tror det hade gynnat oss i längden. Det tar oerhört mycket tid att ha massa återförsäljare att försöka hålla god relation med. Den tiden hade vi kunnat lägga enbart på slutkund och då få alla marginaler själva. Tricket är bara att det kostar mer att bara sälja produkter själv men bör komma ut i ett mervärde längre fram om vi får det i lås.”

4.3 Företag C

4.3.1 Organisationens storlek och uppbyggnad

Företag C är ett moderbolag i en koncern som under 2019 fortsatte att växa och har idag återförsäljare i 40 olika länder. Företag C är ett erfaret företag från mitten av 1900-talet vars varumärke såldes i många år men sedan nästan försvann i slutet på 70-talet av olika skäl enligt Respondent C som arbetar som säljchef i organisationen. Man re-startade sedan varumärket runt 2004 för att stärka imagen och uppdatera sig berättar Respondent C och nämner även att digitaliseringen är en faktor som förändrat branschen. Företag C har ingen egen webshop och bakgrunden till detta förklaras på följande sätt av Respondent C:

“När vi startade var det här med e-handel inte ett stort issue och det var nästan inga företag som hade egen e-handel utan då byggde man traditionellt distribution. Vi har diskussion här internt om vi ska öppna upp och sköta e-handel direkt själva också så att en kund som kommer in på vår hemsida också kan handla direkt i från oss. Men just nu ser vi inte att det tillför speciellt mycket. Hade vi däremot startat bolaget idag då hade vi definitivt haft en egen site där vi hade sålt också samtidigt som vi hade byggt distribution vid sidan av.”

När e-handeln uppkom under 90-talet ändrade den en hel del spelregler (Frostenson, Hasche, Helin & Prenekert, 2017) och lagerhanteringen ser idag, 2021, ut så att de sänder produkter till återförsäljare med 4 veckors leveranstid. Respondent C menar på att en egen e-handel kräver en helt annan servicefunktion och logistik som är väldigt kostsam men säger samtidigt att målet är att komma dit inom kort.

4.3.2 Tillit och förtroende gentemot återförsäljare

Respondent C förklarar sin syn på tillit och förtroende på följande sätt:

“Tillit för mig är någonstans då man har en god kommunikation.”

Hen ger även ett exempel på en nyligen inträffad incident där både tilliten och kommunikationen mellan Företag C och en av deras återförsäljare sattes på prov.

“En återförsäljare hade kommunicerat ut på deras digitala kanaler att de ville fira att de älskar vårt varumärke genom en kampanj tillsammans med oss och då avslutade dom detta med att även lämna en 15% rabatt på produktsortimentet från oss under ett antal dagar. De skrev tydligt att de gjorde detta tillsammans med oss men vi hade inte lämnat någon rabatt, vilket betyder att vi inte gör detta tillsammans utan att detta är något de gör på eget initiativ.”

Respondent C förklarar vidare att det skapas en felkommunikation som återförsäljaren inte gjort medvetet för att skapa problem för företag C men att så ändå blir fallet.

“Antagligen är det en person på marknad som inte tänkt till över vad detta budskapet egentligen innebär. Det som händer är att andra återförsäljare kan se detta och tänka att vi gett denna återförsäljaren extra rabatt och backar upp denna kampanjen.”

Respondent C förklarar vidare att de aldrig backar upp denna typen av kampanjer just av den anledningen vilket alla deras återförsäljare bör veta men frågan kommer ändå upp när denna typen av budskap kommuniceras ut.

“När detta hände ringde vi återförsäljaren som förmedlat kampanjen och sa rakt ut att vi gillar inte riktigt det som står här. De var förstående och backade direkt genom att ta bort det.”

Detta säger Respondent C när hen förklarar hur de hanterar denna typen av situationer och det är även det hen menar visar på en god kommunikation och samarbete. Båda parterna veta att de kan lita på varandra och när något går fel rättar man till det genom ett enkelt samtal. Det har även hänt att Företag C avslutat samarbete med leverantörer som konstant rabatterar deras produkter. Respondent C beskriver det som att återförsäljaren misshandlar deras varumärke genom de rabatterade priserna men att avsluta samarbetet på grund av den anledningen kan vara problematiskt juridiskt sätt vilket framkommer i citatet nedan från Respondent C.

“Vi kan inte använda det som grund för då kan man få konkurrensmyndigheten på sig vilket kan leda till stora böter. Jag har varit med om detta tidigare en gång i ett annat företag i Danmark där jag jobbade tidigare. Så om jag vill säga upp en återförsäljare säger jag inte att

det är på grund av den anledningen men det är det egentligen. Det handlar om att man misshandlar varumärket på ett eller annat sätt.”

Respondent C erkänner att hen oftast inte ger någon mer grundlig anledning än:

”Vi har sett över vår distribution och ni passar inte in i vår distribution i framtiden.”

Efter detta säger Företag C upp leverantören utan konstigheter säger Respondent C. På följdfrågan i fråga 3 i intervjuguiden som berör eventuella avtal med återförsäljare Är Respondent C tydlig med att de inte skriver specifika avtal med sina återförsäljare och motiverar detta på följande sätt:

“... vi jobbar istället B2B med terms and conditions. Återförsäljarna har en viss rabatt och vissa betalnings betingelser; standard är 40% rabatt och 30 dagar. Sen finns det extremt få undantag men vi har inte skrivit några avtal förutom terms and conditions. Jag har varit med om tidigare att man har haft avtal med återförsäljare där vi haft målsättningar med försäljningssiffror osv men det är väldigt tidskrävande då det ska skrivas om varje år och det orkar vi inte hålla på med.”

4.3.3 Upplevd beroendesituation gentemot återförsäljare

På fråga 8 i intervjuguiden som finns i bilaga X som berör hur den upplevda beroende situationen gentemot återförsäljare svarar Respondent C på följande sätt:

“Ibland kan man uppleva att en återförsäljare blir för stor och att vi är i en beroendeställning till återförsäljaren. Men jag brukar säga att om vi är stora hos återförsäljaren så givetvis är vi beroende av dom men de är lika beroende av oss. Det blir som en positiv terrorbalans.”

Överlag upplever Respondent C att det aldrig varit några större problem kopplat till beroendeställning och anser att det inte finns någon anledning att oroa sig för att en Återförsäljare skulle vilja avsluta ett samarbete. Om detta sker flyttar bara Företag C omsättningen någon annanstans.

5. Analys

Summering av tillitsfaktor - tillverkare till återförsäljare	Företag A	Företag B	Företag C
Använder ni er av återförsäljare?	JA	JA	JA
Är tillit viktigt i en affärsrelation?	JA	JA	JA
Är tillit något ni efterstävar i era affärsrelationer?	JA	JA	JA
Finns det tillit i affärsrelationen mellan er och återförsäljare?	NEJ	NEJ	JA
Äventyrar återförsäljaren tilliten mellan er och dem?	JA	JA	JA
Gäller det alla era återförsäljare?	NEJ	NEJ	JA
Är ni just nu i en beroendesituation till era återförsäljare?	JA	JA	JA
Är era återförsäljare i beroende situation till er?	JA	JA	JA
Behöver ni återförsäljare idag?	JA	JA	JA
Behöver återförsäljare er idag?	JA	JA	JA
Kommer ni alltid behöva återförsäljare?	NEJ	NEJ	NEJ

Figur 3 Sammanställning av företag A:s, företag B:s och företag C:s tillitsfaktor i relationen till återförsäljare

I detta kapitel presenteras analysen med utgångspunkt i vår analysmodell där vi visualiserar uppdelningen av de kategorier som kommer att analyseras och påverkar varandra. De ämneskategorier i analysmodellen som framkommer och redovisas i empirin kommer att kopplas till teorier från bl.a. Ford (1980) och Dwyer et al. (1987) för att utreda vilken av teorierna som är mest trovärdig. Det empiriska materialet analyseras även utifrån teorier som omfattar tillit och förtroende i den teoretiska referensramen samt affective commitment och calculative commitment som kategoriserar engagemanget inom affärsrelationen kopplat till beroendesituation (Geyskens mfl, 1996).

5.1 Stadier i affärsrelationer

För Företag A är det första steget i affärsrelationen en process att de lokaliserar återförsäljare som de har en önskan att synas hos vilket instämmer med både Fords (1980) och Dwyers et al. (1987) teori. Det finns även återförsäljare som tagit första steget i affärsrelationen och kontaktat Företag A där vi kan konstatera att relationen kommit till steg två det vill säga early stage alternativt exploration där Företag A bedömer förfrågan som intressant eller inte. De talar även om aspekten att passa in och att den eventuella återförsäljaren måste ha rätt målgrupp vilket har en klar koppling till deras premium segment.

Företag C skriver inga avtal med sina återförsäljare därför passar expansion in bättre än the development stage för tredje stadiet i affärsrelationen när det kommer till Företag C. Företag A har jobbat fram standardiserade avtal som ge ger till i princip alla sina återförsäljare medan Företag B är väldigt tydliga med att de inte har samma avtal med alla sina återförsäljare. I och med att Företag A inte gör någon vidare investering av tid och pengar i skapandet av avtal för en specifik återförsäljare vill vi hävda att detta steget stämmer mer överens med Dwyers et al. (1987) beskrivning av det tredje steget expansion. Företag B däremot stärker trovärdigheten

av händelseförloppet i the development stage (Ford, 1980). Samtliga företag stärker trovärdigheten av innehållet i expansion som innefattar skapandet av en beroendesituation mellan företagen och deras återförsäljare.

Både företag A och C upplever att de kommer till en punkt i affärsrelationen där engagemanget brister och antingen servicegraden minskar från återförsäljaren eller att denne inte längre prioriterar relationen så pass högt att de reflekterar över eventuell skada deras agerande kan orsaka för tillverkarens varumärke. Risken för minskat engagemang finner vi i the long-term stage som är det fjärde stadiet i affärsrelationen enligt Ford (1980). Företag C förklarar senare att tack vare den goda kommunikationen och tilliten som existerar mellan företaget och återförsäljarna löser de dessa problemen som uppstår snabbt och smidigt genom ett samtal. Detta speglar mer beskrivningen av commitment än the long-term stage. I the long-term stage förutsätts att det existerar ett ömsesidigt beroende mellan företagen och att det bildas ett gap om relationen upphör. Detta stämmer delvis in på Företag C men de är även tydliga med att ingen återförsäljare för dem är oersättlig. Företag B är själva tydliga med att de egentligen inte söker efter den oersättliga relationen som kan byggas upp mellan tillverkare och återförsäljare. De förtydligar att konsumenter som kommer till en återförsäljare egentligen är tillverkarens konsument och ser därför inte att beroendesituationen mellan de olika aktörerna är på samma nivå. Detta då det benämns av företag B att dem inte alltid kommer behöva återförsäljare men återförsäljare kommer alltid att behöva dem.

Samtliga företag har en önskan om att inte vara beroende av sina återförsäljare och ser i framtiden ett slut på deras relation då de kan driva försäljningen på egen hand. Det femte och sista stadiet i affärsrelationen enligt Dwyer et al. (1987) menar på just detta i steget dissolution. Det går att se tydliga samband mellan samtliga av respondenternas svar och det beskrivna händelseförloppet i dissolution. Det är ingen av företagen som ger antydning till att de på något sätt skulle vara oskiljbara med någon av sina återförsäljare och det går därför inte att finna någon specifik koppling mellan respondenternas svar och the final stage.

5.2 Skapandet av tillit och förtroende

I skapandet av tillit finns det olika varianter av upplägg eller tillvägagångssätt. Alla tidigare teorier är rörande överens om att skapandet av tillit och förtroende är en viktig variabel för att nå kundnöjdhet och höga målsättningar. Trots detta så saknas den i stora delar i affärsrelationen mellan leverantörer mot återförsäljare (Lassar och Kerr, 1996). Både Företag A, företag B och företag C är eniga om att tillit är en viktig variabel inom affärsrelationer generellt. Likheter hos respondenterna är att de alla ständigt arbetar aktivt med återförsäljare i någon form samt att det är dem som genererar den största försäljningen hos varje bolag. Trots detta är det bara en av respondenterna, företag B, som benämner att de arbetar mycket och aktivt för att skapa samt bevara tilliten mellan dem och återförsäljare. Dock benämner de även att det endast gäller de mindre återförsäljarna eftersom att de stora ändå gör det dem vill. Respondent B, benämner att det viktigaste i att skapa tillit är mycket kommunikation, möten och olika sorters sammankomster.

Detta kan liknas vid att konsumenter ständigt väljer varumärken och produkter dem känner tillit inför eller har en koppling till. Alla konsumenter har ett köpebeeteende och det vanligaste är att man köper produkter du känner igen och har en relation till, vilket gör att marknadsföringen är något viktigt, du som varumärke vill synas och höras för att konsumenter ska känna koppling till varumärket och med efter det leda till ett köp. I grund handlar därför alla köp om en underliggande relation som måste upprätthållas för att inte gå förlorad. Det räcker inte att marknadsföra ett företag en gång utan måste underhållas för att konsumenter ska fortsätta känna relation till varumärket (Saito, 2009). Samma teori bör därför vara aktuell inom affärsrelationer där grund önskan är ett fortsatt samarbete där återförsäljare och leverantörer ska köpa och sälja varor mellan varandra. Företag B är inne på spåret och är tydlig med att affärsrelationerna måste vattnas för att fortsätta blomma. Vilket är där det annars lätt tar fel vändning annars. Likt Dwyer et al.(1987) som förklarar att en av de viktigaste stegen för en lång och hållbar affärsrelation är "commitment" som innefattar att båda parterna blir tillförlitliga och hängivna gentemot varandra. Detta steg anspråkar på just tillit och förtroende. Har inte detta skapats innan detta steg kommer parterna aldrig kunna ta sig vidare mot att nå den fulländade affärsrelationen.

The long term stage av Ford (1980) är även den en del som går att koppla till tillit och förtroende. Denna del står för när företagen gjort ett flertal affärer med varandra och det skapats ett ömsesidigt beroende mellan de två olika aktörerna. Detta är en vanlig del i många affärsrelationer och ofta här relationen sätts på prov. Det är viktigt att alla parter inser att man behöver varandra för att kunna nå sin målsättning, både en gemensam samt den individuella. Företag A, företag B och företag C är alla eniga om att de strävar efter tillit i sina relationer till återförsäljarna men att den fortsätter förses i obalans trots att de arbetat tätt under lång period. Företag B benämner även att de är medvetna om att förtroendet inte alltid är på topp men att de ändå inte lägger speciellt mycket vikt vid relationsbyggandet. Detta gör då att relationen, trots upprepade affärer och samarbeten inte leder till det sista steget som enligt Ford (1980) kallas för the final stage. Här blir företagen oskiljaktiga och tilliten gör att alla mål plötsligt blir mer tillgängliga. Men eftersom att tilliten aldrig passerar detta steg blir inte relationen så stark som den hade kunnat bli. Likt Loomis (1959) som förklarar att tillit är någonting man aktivt måste jobba för, inte bara från ett håll utan från alla håll, samt att kommunikationen är nyckeln till detta. Vilket både företag A, företag B och företag C är eniga om när det benämns att det är svårt att kommunicera med varandra. Företag B förklarar även hur dem arbetar för att bygga tillit till mindre kunder, där är möten och kommunikation de två delar som ständigt återkommer. Man vill hitta en koppling och känsla till varandra. Trots denna vetenskap så nämner företag B att man aktivt väljer att inte göra det med de större återförsäljarna.

5.3 Affärsrelationernas utmaningar i form av beroende och konkurrens

En av affärsrelationernas ständiga utmaningar ser fortsatt ut att vara den hårdnande konkurrensen i branschen mellan nationella och internationella aktörer. Respondent C upplever att digitaliseringen har förändrat branschen och genom att analysera hans uttalande stämmer överens med det som Carpano et al. (2006) hävdar om att möbelindustrin tidigare bestått av uteslutande nationella aktörer men senare till följd av globaliseringen och digitaliseringen som lett till e-handel gjort att det uppstått en större konkurrens internationellt.

Av svaren från respondenterna framgår det att Företag A har upplevt ett märkbart större problem kopplat till beroendeställning än Företag B och Företag C. Ytterligare en faktor som skiljer företagen åt i denna uppdelning är att både Företag B och Företag C är större än Företag A och har även existerat på marknaden under en längre period. Trots att endast ett av företagen upplevde att beroendeförhållandet till deras återförsäljare existerar fortsatt en beroendesituation i samtliga affärsrelationer mellan Företag A, B och C gentemot deras återförsäljare. Kopplar man teorin om *affective commitment* alternativt *calculative commitment* med respondenternas svar ser vi att Företag A stämmer mer överens med beskrivningen av typen *calculative commitment* medan resterande företag har fler gemensamma nämnare med beskrivningen av *affective commitment* (Geyskens mfl, 1996). Denna teori om olika typer av engagemang är även kopplad till tillit vilket speglas i uppdelningen ovan.

6. Slutsatser och bidrag till fortsatt forskning

I denna studien har det dragits slutsatser utifrån analysen i kapitel 5 som kommer att presenteras nedan. Nyttan av studien kommer att presenteras i bidragsdelen som förklarar för vem och vilka studien har skapat nytta. Slutligen kommer fortsatt forskning att presenteras för att belysa vilka delar av det vi undersökt som kräver vidare undersökning för att kunna besvaras med hög trovärdighet.

6.1 Slutsatser

I kapitel 1 inledning presenteras i problembakgrunden och problemdiskussionen vad tidigare forskning visat och avseende affärsrelationer och det existerande problemet kopplat till tillit och förtroende. Tidigare forskning visar att konsumenter föredrar att handla genom stora och välkända digitala plattformar och butiker där de kan finna allt de söker på ett och samma ställe. Branschen är högt konkurrensutsatt och påverkas starkt av trender vilket också är en av anledningarna till att tillverkare använder sig av större återförsäljare, de vill vara dom som syns och uppmärksammas först. Tidigare forskning hävdar även att det läggas alternativt bör

läggas stora resurser på att skapa tillit mellan tillverkare och återförsäljare då det i fall av detta skapas en positiv känsla som förmedlas ut till konsumenten. Det är med stöd av denna tidigare forskning som genomförts samt resultaten det lett fram till som vi utformat vår forskningsfråga:

Hur ser förtroendet ut inom affärsrelationen mellan tillverkare och återförsäljare inom den konkurrensutsatta möbel och inredningsbranschen, utifrån tillverkares perspektiv?

- Förtroendet inom affärsrelationen mellan tillverkare och återförsäljare är bristande hos övervägande delen av de företag som undersökts. I detta fall är det två av tre tillverkare som uttrycker att det inte finns tillräckligt med mellan parterna.
- Förtroendet inom affärsrelationen påverkas i form av att antingen öka eller minska i det fjärde stadiet av utvecklingsprocessen inom affärsrelationen från tillverkarens perspektiv.

Syftet med denna uppsats är att belysa och få djupare förståelse kring hur förtroendet ser ut mellan tillverkare och återförsäljare inom den skandinaviska möbel och inredningsbranschen. Utöver detta utvecklades syftet till att undersöka vilka faktorer inom relationen som påverkar tilliten och förtroendet mest, däribland konkurrensen, engagemanget och den existerande boendesituationen. Syftet var även att utreda den komplexa delen där det mellan leverantörer och återförsäljare existerar både konkurrens och beroende som ansågs kunna sätta förtroendet och tilliten inom affärsrelationen ur balans.

Utfallet visar att affärsrelationen går igenom samtliga stadier som tas upp och i slutändan leder detta till dissolution och relationen avslutas eller pausas. Eftersom nästa steg i processen är onåbar om följande steg inte kan fullföljas. Denna slutsats kan dras baserad på *Figur 3* som tydligt visar att tillverkare i framtiden varken kommer vilja eller behöva använda sig av återförsäljare. Anledningen till att detta inte framkommit genom tidigare forskning är för att digitaliseringen inte hade kommit till den punkt den gjort idag. Den ökade konkurrensen mellan företag är starkt kopplad till digitaliseringen vilket får tilliten och förtroendet mellan tillverkare och återförsäljare att sättas på prov. När affärsrelationen når det femte och sista stadiet i processen gör denna prövning inte bara att de vill avsluta relationen utan även att de upptäcker möjligheten till att kliva ur en beroendesituation och bli självständiga.

Steget för en tillverkare att bli självständig och oberoende av återförsäljare är idag tack vare e-handel inte en lika stor utmaning som det var förr. Digitaliseringen och framförallt sociala medier har möjliggjort direkt relationsskapande mellan varumärken och konsumenter vilket även bidrar till ett ökat medvetande hos konsumenter. Det är därför möjligt och framförallt mest gynnsamt för tillverkare inom möbel och inredningsbranschen att bedriva både sin marknadsföring och försäljning utan en mellanhand.

6.2 Bidrag

Studiens *teoretiska implikationer* fyller den forskningslucka som benämns med hänvisning till teoretiska referensramen (*se figur 1*). Samt genererar svar på den forskningsfråga som bedrivit studien. Det teoretiska ramverket kan komma att vara aktuellt främst för aktörer inom liknande bransch, men även möjliggöra en förbättring gällande tillit i olika affärsrelationer och inte endast mellan tillverkare och återförsäljare. Den teoretiska referensramen beskriver hur olika aktörers samarbete och relation ser ut samt hur bristen på tillit och förtroende tar skada på varumärken. Genom att tydliggöra detta dilemma och skapa en medvetenhet som alla aktörer kan ta del av, kan det bidra till stor förbättringspotential.

De *praktiska implikationer* denna studien kan bidra med är att offentliggöra den bild som tillverkare har av leverantörer (*Se figur 3, sammanställning av företag A, företag B och företag C:s tillitsfaktor i relationen till återförsäljare*). Vilket kommer vara av intresse för återförsäljare inom olika branscher samt tillverkare som vill hitta förbättringsmöjligheter mellan dem och deras samarbetspartners. Studiens teoretiska referensram är oavkortat riktat till den skandinaviska möbelbranschen men relationen mellan aktörerna kan liknas vid olika sorters affärsrelationer. Den kan följas som en riktlinje vid val av nya återförsäljare eller vid förändring i organisationsstrukturen, liknelse vid att bli självständiga eller använda återförsäljare.

6.3 Fortsatt forskning

En fortsatt forskning inom ämnet, tillit inom affärsrelationen mellan återförsäljare och leverantörer, är av stor vikt. Detta eftersom att företag blir allt mer självförsörjande och återförsäljare i många fall inte längre besitter den beroendeposition som de tidigare gjort. För att återförsäljare ska leva kvar bör följderna av denna studien vara en fortsatt forskning inom återförsäljares perspektiv på tillverkare. Denna studie syftade till att belysa de problem som tillverkare besitter i deras relation till återförsäljare. Därav är det av vikt att se en liknande forskning med hänvisning till återförsäljare och med det kunna belysa deras ståndpunkter.

Det hade därför varit intressant att undersöka om deras motiv matchar varandra eller om de ser på relationen olika. För att senare kunna sammanställa en forskning med hänvisning till de två olika aktörernas perspektiv. Samt med det kunna urskilja vart tilliten brustit eller om parterna ser problematiken på samma sätt.

Det är av vikt att forskningen och studien är opartisk vilket gör att vi endast sett alla frågor och svar objektivt. Hade man undersökt de två olika perspektiven samtidigt hade risken blivit att studien blir partisk och något man bör undvika för att få en konkret forskning.

Denna studie innefattade tre olika tillverkare som använder sig av liknande återförsäljare. För följande forskning hade det därmed varit angeläget att studera de återförsäljare som respondenterna i denna studie haft i åtanke när de givit utlåtande på de frågeställningar studien kretsat kring. Alternativt en följande forskning med att jämföra ytterligare tillverkare inom andra varumärkes segment för att finna samband eller skillnader.

Referenser

Blomqvist, Dahl & Haeger (2004). Relationsmarknadsföring. 3: e uppl. Göteborg: IHM Publishing

Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2005). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Liber ekonomi.

Carpano, C., Rahman, M., Roth, K., & Michel, J. (2006). International competition in mature, localized industries: Evidence from the U.S. furniture industry. *Journal of Business Research*, 59(5), 630–637. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.001>

Doxakis Berg, A. (2020). Social CRM i SME: En utvärderande studie av små och medelstora företags förväntningar och resultat av att använda social CRM.

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35-51.

Doyle, P. & Stern, P (2006). Marketing Management & Strategy, 4th edition, Pearson Education Limited, Harlow, England

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.

Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2011). Intervjuer. Ahrne, Göran och Svensson, Peter (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*, 36-57.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., & Wängnerud, L. (2017). Metodpraktikan. *Wolters Kluwer Sverige AB*.

Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European journal of marketing*.

Frostenson, M., Hasche, N., Helin, S., & Prenekert, F. (2017). *E-handel: Organisering, distribution och hållbarhet*. Studentlitteratur.

Friman, M., Gärling, T., Millett, B., Mattsson, J., & Johnston, R. (2002). An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory. *Industrial marketing management*, 31(5), 403-409.

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of research in marketing*, 13(4), 303-317.

Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>

- Harboe, T (2013). *Grundläggande metod*. Falkenberg: Prepress team Media Sweden AB
- Hallen, L., Johanson, J., & Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm adaptation in business relationships. *Journal of marketing*, 55(2), 29-37.
- Hedquist, R. (2002). *Trovärdighet: en förutsättning för förtroende*. Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Hum, S.H. and Sim, H.H. (1996), "Time-based competition: literature review and implications for modelling", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 75-90.
- Iveroth, E., Lindvall, J., & Magnusson, J. (2018). *Digitalisering och styrning*. Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. (2002) Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen (1:13). Lund: Studentlitteratur AB.
- Konsumentverket (29 maj 2020). *Tillverkare, importör eller distributör*. <https://www.konsumentverket.se/for-foretag/produktsakerhet/tillverkare-importor-eller-distributort/>
- Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. *Harvard business review*, 74(6), 92.
- Kumar, N., Stern, L., & Achrol, R. (2018). Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research*, 29(2), 238–253. <https://doi.org/10.1177/002224379202900208>
- Larsson, E., Molin, O., & Da Silva Pereira, M. (2018). *Influencer Marketing-ytlig inspiration eller något djupare?*.
- Lassar, W.M. & Kerr, J.L (1996) "strategy and control in supplier-distributor relationships: an agency perspective" *Strategic management Journal*, Vol 17 No 8, s 613-32
- Li, Y., Håkansson, J., Mihaescu, O., & Rudholm, N. (2019). Agglomeration economies in urban retailing: are there productivity spillovers when big-box retailers enter urban markets? *Applied Economics Letters*, 26(19), 1586–1589. <https://doi.org/10.1080/13504851.2019.1588939>
- Lovell, S. (2013). *Limited Edition: Prototypes, One-Offs and Design Art Furniture*. Birkhäuser. <https://doi.org/10.1515/9783034608909>
- Mandják, T., Szalkai, Z., Neumann-Bódi, E., Magyar, M., & Simon, J. (2015). Emerging relationships: how are they born?. *Industrial Marketing Management*, 49, 32-41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.031>
- Management Science, 29 (1983), pp. 363-377
- Nationalencyklopedin*, återförsäljare. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/aterforsaljare> (hämtad 2021-04-04)

Patnayakuni, R., Patnayakuni, N., & Rai, A. (2002). Towards a theoretical framework of digital supply chain integration. *ECIS 2002 Proceedings*, 156.

Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships. *Journal of operations management*, 26(1), 45-64.

Provan, K. G., & Gassenheimer, J. B. (1994). Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercised power. *Journal of Management Studies*, 31(1), 55-68.

Simpson, T. (2012). What Is Trust? *Pacific Philosophical Quarterly*, 93(4), 550–569. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0114.2012.01438.x>

Söderbom, A. & Ulvenblad, P. (2016). Vårt att veta om uppsatsskrivande: rapporter, projektarbete och examensarbete. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Quinn and Rohrbaugh, 1983 R.E. Quinn, J. Rohrbaugh. A spatial model for effectiveness criteria: towards a competing values framework to organisational analysis

Saito, F. (2009). *Consumer behavior*. Nova Science Publishers.

Tammela, A., & Canen, P. (2008). Time-based competition and multiculturalism: A comparative approach to the Brazilian, Danish and Finnish furniture industries. *Management Decision*, 46(3), 349–364. <https://doi.org/10.1108/00251740810863834>

Van Nierop, J. E., Leeftang, P. S., Teerling, M. L., & Huizingh, K. E. (2011). The impact of the introduction and use of an informational website on offline customer buying behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 28(2), 155-165.

Walcott, S. (2014). *A profile of the furniture manufacturing industry : global restructuring* (First edition.). Business Expert Press.

Webster, F.E. (2000) “Understanding the Relationships among Brands, Consumers, and Resellers”, *Journal of the Academy of Marketing Science* January 2000 28: s17-23,

White, C. L. (2012). Brands and national image: An exploration of inverse country-of-origin effect. *Place Branding and Public Diplomacy*, 8(2), 110-118.

Wikberg, E., & Johnsson, D. (2020). *Den svenska möbel- och inredningsbranschen: statistik och analys av värdekedjan*. Volante research, tmf statistiska publikationer. URL: <https://www.tmf.se/siteassets/statistik/statistiska-publikationer/den-svenska-mobel--och-inredningsbranschen/tmf-rapport-den-svenska-mobel--och-inredningsbranschen-2020>

Yin, R. K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Studentlitteratur.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inför intervjun ges respondenten på företaget en kort presentation av studiens syfte och frågeställning samt vad respondentens svar kommer att bidra med i denna studie. Här informeras även om att all information och data som samlas in kommer att vara konfidentiell.

Introduktion

Befattning/Titel, vilka är de huvudsakliga ansvarsområdena för din roll i företaget?

Under hur lång tid har du arbetat på företaget?

När grundades företaget och på vilket sätt har bolaget utvecklats och förändrats fram tills idag?

Hur skulle ni beskriva er som företag och er försäljning?

Företagets storlek och intäkter

Hur många anställda är ni på företaget?

Hur stor andel av era produkter säljer ni via återförsäljare respektive via ert företag direkt till kund?

På vilket sätt har er försäljning förändrats sedan ni började använda er av återförsäljare?

Affärsrelationer

1. Hur startade ni relationen med de återförsäljare ni väljer att samarbeta med och hur ser relationen ut?
2. Hur ser en försäljningsprocess ut med koppling till er och återförsäljaren?
3. Säljer ni era produkter via flera återförsäljare?
 - Om ja, har alla samma återförsäljaravtal?
4. Satsar ni som företag på långsiktiga och stabila relationer eller kortvariga, mer ytliga relationer (dvs i vilken grad relationen är utbytbar)?
5. På vilket sätt ser integrationen annorlunda ut för direkta kundrelationer jämfört med återförsäljare?
6. Har ni några system som är kopplade till en eller flera av era återförsäljare?
 - Om ja, vem i relationen var drivande i att integrera systemen och varför?

7. Vad är det som gör att ni känner att ni inte känner tillit och förtroende till era återförsäljare?
8. Upplever ni att det existerar ett ömsesidigt beroende mellan er och era återförsäljare?
 - Är konkurrensen mellan återförsäljarna hård?
9. På vilket/vilka sätt har konkurrensen mellan er och era återförsäljare påverkat affärsrelationen?
10. På vilket sätt tror ni att relationen hade påverkats om ni och era återförsäljare inte bjudit ut samma utbud av produkter till kund?

Får vi höra av oss igen till er om vi vill komplettera något?
Vill ni att vi dubbelkollar citeringar med er?



Linnea Petersson



Lisa Berg



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se