

Kandidatnummer:

983962

983753

984473

PRO-FORM
PERFORMANCE & INNOVATION

scandi
navian
edition



HUB

Sabotage  MISSING LINK



Columbia



EVERLAST



SCARPA

NORDIC



WEIDER SPORT SUPPLY

RINGER DRINK+

NordicTrack

SKLZ



SPONSER
SPORT FOOD



redcord

Hvordan kan grossister styrke sin posisjon i markedet gjennom bedriftsrelasjoner?

Bacheloroppgave
Ved Markedshøyskolen
BCR3100



Markedshøyskolen

Vår 2015

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne bacheloroppgaven symboliserer den avsluttende delen av vår bachelorgrad i Markedsføring og Salgsledelse ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Vi har fordypet oss i et emne vi hadde begrenset kunnskap om fra før, men som samtidig virker spennende og relevant. For å opprettholde motivasjon under arbeidet har det vært avgjørende med et tema vi personlig syntes er interessant og dagsaktuelt.

Vi retter en stor takk til våre seks respondenter som har stilt opp til dybdeintervjuer. Vi takker dere for stort bidrag med deres perspektiver på problemstillingen og innsyn i deres virksomhet. Deres nyttige informasjon har vært viktig for fullføring av oppgaven.

Videre takker vi selvfølgelig vår veileder, Arne Nygaard, som faglig har hjulpet oss gjennom denne lærerike prosessen, og kommet med god veiledning og inspirasjon til oppgaven. Videre har Arne Nygaard bistått rundt refleksjonen tilknyttet oppgavens rammebetingelser.

Helt til sist takker vi hverandre, for et godt gjennomført samarbeid og verdifulle erfaringer vi har opplevd sammen. Vi er med dette stolte av å presentere vårt avsluttende arbeid for dette studiet.

Vi håper du finner vår oppgave interessant.

God lesning!

Oslo, 2. juni 2015

Studentnummer: 984473, 983962, 983753

Sammendrag

Bakgrunn for denne bacheloroppgaven er å studere utviklingen av bedriftsrelasjoner for grossistbedrifter som leverer produkter til sport- og fritidsbransjen i det norske markedet. Vår motivasjon for temaet bygger på at grossistene i en leverandørkjede står i dag ovenfor store utfordringer. Disse utfordringene knyttes blant annet til endringer i markedet, stadig konkurranse fra netthandel, utenlandske aktører og prispress fra de store kjedene. Vi ønsker å kartlegge hvilke handlinger grossistene utfører for å sikre lønnsom drift i dagens marked. Problemstillingen er derfor:

Hvordan kan grossister styrke sin posisjon i markedet gjennom bedriftsrelasjoner?

Vi har benyttet oss av en kvalitativ tilnærming for innhenting av data, og forskningsdesignet vi har brukt er casesdesign. Oppgaven består av en modell vi har utarbeidet på bakgrunn av teori og teoretiske antakelser. Modellen tydeliggjør hvordan eksterne og interne variabler tilknyttet bedriftsrelasjoner påvirker en bærekraftig relasjon. Utvelgelsen av våre informanter har vært kriteriebasert og strategisk. Vi har kun vært ute etter og komme i kontakt med ledere for bedrifter som distribuerer merkevarer innenfor sport- og fritidsbransjen i Norge.

Datainnsamlingsteknikken har vært i form av dybdeintervjuer og vi har formulert syv teoretiske antakelser for å enklere avklare retning til oppgaven. Videre har disse antakelsene blitt analysert etter en mønstermatchingsteknikk og deretter blitt koblet opp mot teori. I oppgaven har vi sett at respondentenes svar generelt sett samsvarer med hverandre og det forutsagte teoretiske mønsteret.

Vi konkluderer med at det er en sammensatt prosess å styrke sin posisjon i markedet gjennom bedriftsrelasjoner. Totalt sett finnes det ikke én riktig vei å gå, for samtlige bedrifter i markedet, for å gjennomføre denne prosessen. Veien til suksess og stabilitet må tilpasses hver enkelt bedrift og dets kundemasse. Vi har sett at distributører reagerer på forskjellige måter mot markedets utfordringer, men det er bred enighet om at tiltak må iverksettes for å overleve i det konkurranseutsatte markedet. Vi har kommet frem til at grossister må ha et økt fokus på hva som forventes i relasjonen, være mer tydelige på deres tilgjengelighet og i større grad følge med på den teknologiske utvikling.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
1.0 Innledning	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.2 Forskningsspørsmål og formål.....	8
1.3 Avgrensninger.....	9
1.4 Oppgavens struktur.....	9
2.0 Metode	11
2.1 Kvalitativ metode.....	11
2.2 Casesdesign.....	12
2.3 Dybdeintervju.....	12
2.4 Teoretiske antagelser.....	13
2.5 Utvalg.....	13
2.5.1 Utvalgsstørrelse.....	14
2.5.2 Utvalgsstrategi.....	14
2.5.3 Rekrutteringsstrategi.....	15
2.6 Utvikling av intervjuguide.....	15
2.7 Transkribering.....	15
2.8 Organisering av data.....	16
2.9 Analyse av data.....	16
2.10 Kvalitetssikring.....	17
2.10.1 Begrepsvaliditet.....	17
2.10.2 Intern validitet.....	17
2.10.3 Ekstern validitet.....	18
2.10.4 Reliabilitet.....	18
3.0 Bedriftsbakgrunner	20
3.1 Colombia Sportswear Norway AS.....	20
3.2 Outdoor AS.....	20
3.3 Missing Link group AS.....	21
3.4 Hagløfs AS.....	21
3.5 Sidecut AS.....	21

3.6 Mylna Sport AS.....	21
4.0 Teoridel 1: Grossistledet.....	23
4.1 Grossistvirksomhet.....	23
4.2 Målgruppe.....	23
4.3 Grossistens nytteverdi.....	23
4.4 Utvikling og utfordringer.....	24
4.5 Hovedtyper av grossistvirksomhet.....	25
4.5.1 Varegrossist.....	25
4.5.2 Meglere og agenter.....	25
4.5.3 Produsenters og detaljisters salgsavdelinger.....	26
4.5.4 Diverse grossister.....	26
4.6 Markedskommunikasjon.....	26
4.7 Produktutvalg og tjenester.....	26
4.8 Trender.....	27
5.0 Teoridel 2: Bedriftsrelasjoner.....	29
5.1 Relasjonsmarkedsføring.....	29
5.1.1 Bedriftsrelasjoner.....	29
5.2 De syv dimensjoner.....	30
5.2.1 Partnervalg.....	30
5.2.2 Hensikten med kontrakten.....	31
5.2.3 Forstå hverandre.....	31
5.2.4 Mellommeneskelige relasjoner.....	32
5.2.5 Måte å arbeide på.....	32
5.2.6 Håndtere problemer.....	33
5.2.7 ytelsesledelse.....	33
5.3 Oppsigelse av bedriftsrelasjoner.....	34
5.4 Hovedmodell.....	34
5.4.1 Interne variabler.....	35
5.4.1.1 Leveringstid.....	35
5.4.1.2 Kommunikasjon.....	36
5.4.1.3 Tilgjengelighet.....	36
5.4.2 Eksterne variabler.....	37
5.4.2.1 Teknologi.....	37
5.4.2.2 Konkurransen.....	37

5.4.2.3 Forventninger.....	38
5.4.3 Bærekraftig relasjon.....	38
5.5 Customer Relationship Management (CRM).....	38
5.6 Key Account Management (KAM).....	39
6.0 Analyse.....	42
6.1 Teoretisk antakelse 1.....	42
6.2 Teoretisk antakelse 2.....	43
6.3 Teoretisk antakelse 3.....	44
6.4 Teoretisk antakelse 4.....	45
6.5 Teoretisk antakelse 5.....	46
6.6 Teoretisk antakelse 6.....	47
6.7 Teoretisk antakelse 7.....	48
7.0 Tolkning.....	51
7.1 Teoretisk antakelse 1.....	51
7.2 Teoretisk antakelse 2.....	52
7.3 Teoretisk antakelse 3.....	53
7.4 Teoretisk antakelse 4.....	54
7.5 Teoretisk antakelse 5.....	54
7.6 Teoretisk antakelse 6.....	55
7.7 Teoretisk antakelse 7.....	56
8.0 Konklusjon.....	59
9.0 Etterord.....	62
10.0 Forslag til videre forskning.....	63
11.0 Litteraturliste.....	65

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Respondenttabell

Figurer

Figur 2.0: Gangen i en undersøkelse.....	11
Figur 5.2: De syv dimensjoner.....	30
Figur 5.4: Hovedmodell.....	35
Figur 5.6: Bow-tie vs. Diamond relationships.....	39

Antall ord: 15797

Sabotage  MISSING LINK

PRO-FORM
PERFORMANCE & INNOVATION

scandi
navian
edition



HUB



 Columbia



NORDIC®



WEIDER SPORT SUPPLY®



1.0 Innledning

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Gjennom egen interesse og bred mediedekning om endringer i sportsbransjen har vi sett at grossistene står i dag ovenfor store utfordringer. Disse utfordringene knyttes opp mot endring i markedet, stadig utsatt konkurranse fra netthandel og kjedevirksomhet. Det skrives mye i avisene om prispress, dalende marginer og nedleggelse i norsk sportsbransje.

Hovedorganisasjonen Virke og interesseorganisasjonen Sportbransjen AS tydeliggjør endringene med deres handelsrapporter og prognoser for fremtidig utvikling.

På bakgrunn av denne vurderingen vil det være interessant og spennende å knytte utfordringene bransjen står ovenfor opp mot bedriftsrelasjoner. Alle distributører er tilknyttet et omfattende nettverk av relasjoner, og de er helt avhengig av relasjonenes lønnsomhet for å overleve i markedet. Vår motivasjon til denne Bacheloroppgaven bygger på et ønske om å grave, undersøke og finne ut mer om hvordan økt fokus på bedriftsrelasjoner kan styrke grossistens posisjon i markedet.

Videre har vi sett det nødvendig å avgrense oppgaven ned til sport og fritidsbransjen. Denne bransjen har de siste årene fått mye oppmerksomhet av media, hvor priskrig mellom de store aktørene har stått i spissen. I en artikkel skrevet av Dagens Næringsliv 2012, som omhandler sportsbransjens utfordringer, sier Espen Braaten, Administrerende direktør i Gresvig, at det garantert vil bli en endring av sportsmarkedet. Stormarkedene vil dominere mer, og kanskje ta opp mot 35 prosent av markedet mot drøyt 20 prosent i dag. Videre presiserer Braaten at det fortsatt er betydelige effektiviseringsgevinster å hente, blant gjennom et bedre samarbeid mellom kjedene og leverandørene.

1.2 Forskningsspørsmål og formål

Formålet med denne bacheloroppgaven er å undersøke hvordan økt fokus på etablering og opprettholdelse av gode bedriftsrelasjoner kan være med på å styrke grossistenes posisjon i dagens marked. Gjennom en rekke dybdeintervjuer med respondenter bak etablerte merkevarer ser vi nærmere på deres håndtering av bedriftsrelasjoner, og sammenligner dette opp mot teori. Med utgangspunkt i dette har vi kommet frem til følgende forskningsspørsmål: *Hvordan kan grossister styrke sin posisjon i markedet gjennom bedriftsrelasjoner?*

Vi er ute å kartlegge tendenser når det gjelder grossistene virksomhet opp mot bedriftsrelasjoner. Hvilke variabler er med på å danne en bærekraftig relasjon? Er det noen elementer mer sentrale enn andre, og eventuelt hvorfor? Bruker grossister mye tid og

ressurser på vedlikeholde av sine relasjoner? Eller handler alt til syvende og sist om å tilby best mulig prismargin?

1.3 Avgrensninger

For å avgrense oppgaven har vi besluttet å se nærmere på norske grossister som leverer produkter til sport- og fritidsbransjen.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven innleder med en redegjørelse for våre metodiske valg. Videre kommer en presentasjon av de bedriftene vi har vært i kontakt med, som etter vår mening er relevante for at leseren skal få et helhetlig bilde av oppgaven. Deretter legger vi frem det teoretiske fundamentet for oppgaven. Teorien er delt inn i to deler. Teoridel 1 består av relevant teori om grossistvirksomhet, og teoridel 2 omhandler bedriftsrelasjoner og ulike variabler for å skape en bærekraftig relasjon. Videre presenterer vi vår analyse av datamaterialet og tolkning av funnene fra analysen knytter opp mot teorien vi har presentert. I konklusjonen redegjør vi for våre forskningsfunn tilknyttet problemstillingen. Til slutt evaluerer vi oppgaven og kommer med forslag til videre forskning.

PRO-FORM
PERFORMANCE & INNOVATION

scandi
navian
edition



HUB

Sabotage^{SVB} MISSING LINK



Columbia



EVERLAST



SCARPA

NORDIC



WEIDER SPORT SUPPLY



NordicTrack

SKLZ



SPONSER

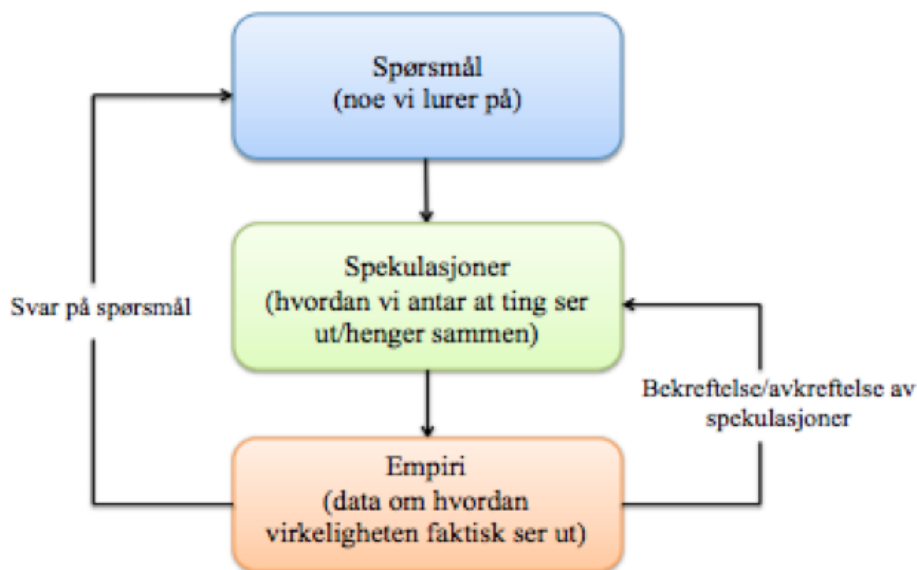


redcord

2.0 Methode

2.0 Metode

Metode handler om å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen m. fl. 2004, 32). Samfunnsvitenskapelig metode dreier som hvordan vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og hvordan denne informasjonen analyseres slik at den gir innsikt i forhold og prosesser. Figur 2.0 oppsummerer denne prosessen; samle inn, analysere og tolke data. Dette er en sentral del av empirisk forskning (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2005, 33).



Figur 2.0: Gangen i en undersøkelse. Kilde: (Jacobsen 2013, 19)

2.1 Kvalitativ metode

Valg av kvalitativ metode innebærer at vi ser nærmere på virkeligheten ved å innhente data på en beskrivende måte som kan være ulike menneskers egne uttalte eller nedskrevne ord, eller observasjon av de samme menneskers atferd (Askheim og Grenness 2014, 12). Dette gir en mer oversiktlig status over ulike menneskers meninger ut i fra deres opplevelser og erfaringer. En annen ting som er viktig å få med ved kvalitativ metode er at forskere setter fokus på å utlede og utvikle begreper, mening og forståelse ut fra datamaterialet som de selv har samlet inn. I dette tilfelle blir det å samle inn data for å teste ut foreliggende teori (Askheim og Grenness 2014, 13).

Det er viktig å påpeke at kvalitative metoder ikke har blitt standardisert på samme måte som kvantitativ metode. Kvalitative metoder har stor grad av fleksibilitet, men det er likevel retningslinjer vi bør følge (Askheim og Grenness 2014, 13). Et annet kjennetegn som er verdt

å nevne ved kvalitativ metode er at forskeren prøver å ha et holistisk perspektiv; at individer eller grupper ses som en helhet (13).

Det finnes flere utfordringer som kan oppstå ved kvalitativ forskning. Nærhet som oppstår under intervjuet skaper et gjensidighetsforhold. Dette forutsetter at forskeren og informant inngår et forhold preget av gjensidig respekt (Askheim og Grenness 2014, 164). Det er nemlig slik at et "ansikt-til-ansikt" kvalitativt intervju per definisjon aldri kan bli fullstendig anonym. Dette kan slå negativt ut i den forstand at informanten vil legge skjul på visse ting, som fører til at innsamlet data ikke dekker det informanten egentlig mente å uttrykke.

Ved kvalitativ forskning finnes det også utfordringer forskeren må ta hensyn til. Det er viktig underveis i intervjuet å skape et gjensidighetsforhold. Dette forutsetter at forsker og respondent har gjensidig respekt til hverandre (Askheim og Grenness 2014, 164). En annen utfordring vil være at respondenten underveis i intervjuet ikke uttrykker det han egentlig mener ettersom det ikke er anonymt (164).

2.2 Casedesign

Et casedesign som undersøkelsesopplegg kjennetegnes ved at man innhenter mye informasjon fra få enheter eller cases. Dette studie handler med andre ord om en empirisk avgrenset enhet, som en gruppe individer eller en organisasjon (Askheim og Grenness 2014, 70). Ut ifra vår problemstilling er casedesign det mest naturlige å ta utgangspunkt i. Denne oppgaven tar for seg enkelt-case-design med flere analyseenheter. Vi ser på grossistleddet i sport- og fritid bransjen (enkel-case), men ser på flere bedrifter (analyseenheter) i dette markedet (Johannessen, Kristoffersen og tuft 2010, 86). Vi ønsker å se hvilke endringer som kan gjøres ved bruk av bedriftsrelasjoner for å styrke deres posisjon i markedet. Ved hjelp av dette designet vil vi gjøre et forsøk på å videreutvikle eksisterende teori.

2.3 Dybdeintervju

Det finnes flere forskjellige måter å samle inn data i kvalitative undersøkelser, hvor de tre mest benyttede metodene er dybdeintervju, gruppeintervju eller fokusgrupper og etnografiske metoder (Askheim og Grenness 2014, 87). Vi har valgt dybdeintervju som innsamlingsmetode.

Et dybdeintervju er en forholdsvis ustrukturert samtale mellom moderator og en respondent, men det har blitt stadig mer vanlig at moderator i dag bruker en intervjuguide som retningslinje (88). Hensikten med slike intervjuer er å avdekke motiver og holdninger knyttet til informantens hverdag og deres meninger om et fenomen. Enten det gjelder fysiske forhold

på en arbeidsplass, til kjøp og bruk av ulike tjenester eller innsikt til håndtering av tiltak som er gjennomført (88).

Et dybdeintervju er en krevende oppgave, og varigheten kan variere sterkt. I alle våre kvalitative intervjuer har samtalen hatt en varighet på 1,5-2 timer. Hvor mye data som innsamles gjennom intervjuet avhenger også av selve gjennomføringen. I vår oppgave har vi benyttet oss av semi-strukturerte intervjuer, som vil si at vi har utarbeidet en intervjuguide basert på vårt forskningsspørsmål og våre teoretiske antakelser (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, 143). Dette betyr dermed ikke at gjennomføring av intervjuene er kun låst til disse spørsmålene, men at de skal fungere som et navigasjonsinstrument for en god struktur og oppbygging av intervjuet (Askheim og Grennes 2014, 88).

2.4 Teoretiske antakelser

En analyse basert på teoretiske antakelser handler om å følge de antakelsene vi hadde i starten av prosjektet, og videre la disse styre analyseprosessen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 216). Disse gir dermed retning og føringer på hva som skal undersøkes i studien, og vil begrense datainnsamlingens fokus. Om våre antakelser er sanne eller usanne vil komme frem gjennom vårt case. Vi har en antakelse knyttet opp til hvorvidt bedriftsrelasjoner er avgjørende og seks antakelser basert på hver variabel i hovedmodellen. Våre teoretiske antakelser lyder som følger:

1. *Bedriftsrelasjoner er avgjørende i grossistvirksomhet*
2. *Effektiv leveringstid påvirker relasjonen i positiv retning.*
3. *Kommunikasjon er selve "limet" i relasjonen.*
4. *Grossistens tilgjengelighet avgjøres av kundens verdi.*
5. *Den teknologiske utviklingen ha endret relasjonene.*
6. *Konkurransen i markedet skaper et prestasjonspress for grossistene.*
7. *En åpen dialog er verdifullt for å kartlegge kundenes forventninger.*

2.5 Utvalg

Med utvalg av enheter, heretter omtalt som respondenter, mener vi hvem vi ønsker å vite noe om (Askheim og Grennes 2014, 15). Utvalgte respondenter i denne caseundersøkelsen består av mennesker som i lederstillinger i seks forskjellige grossistvirksomheter i sport- og fritidsbransjen. Spørsmålet er om alle i den bestemte bransjen skal undersøkes, eller om man skal benytte seg av et representativt utvalg. I vårt tilfelle er dette urealistisk, med tanke på tid og oppgavestørrelse, og gjennomføre undersøkelser med alle aktørene i bransjen. Vi har

derfor valgt å se på et bestemt utvalg av populasjonen vår. Populasjon betyr undersøkelsens målgruppe eller en mer avgrensede gruppe, mens et utvalg handler om de vi velger å undersøke (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 233). Vårt utvalg består av bedriftene Columbia Sport Norway AS, Outdoor AS, Missing Link AS, Sidecut AS, Hagløfs AS og Mylna Sport AS.

2.5.1 Utvalgsstørrelse

Ved kvalitative intervjuer er de i praksis ingen begrensning på antall intervjuer, men det er normalt at et utvalg består av 10-15 informanter (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 105). På forhånd kan det være vanskelig å avgjøre hvor stort utvalget skal være, men mange forskere hevder at det bør gjennomføres kvalitative intervjuer helt til forskeren ikke lenger for noen ny informasjon (105). Ved undersøkelser der man har begrenset rådighet, som i vårt tilfelle, kan man begrense seg til 5-10 intervjuer (105).

2.5.2 Utvalgsstrategi

Våre informanter er valgt ut etter en strategisk utvelging, som handler om at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle de nødvendige data (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 109). Videre satt vi noen kriterier som respondenten måtte oppfylle.

Vår målgruppe var daglig ledere som hadde ansvar for grossistvirksomhet innenfor sport- og fritidsbransjen. Vi satt et kriterium at de representative grossistene måtte ha operert i markedet lengre enn to år. Dette kriteriet gjorde at vi ikke intervjuet virksomheter som hadde minimalt med informasjon og lite erfaringer med hvordan endringene i markedet har skapt store utfordringer til grossistene de siste årene.

Etter at vårt siste intervju var gjennomført satt vi med følelsen om at mye av den informasjonen vi fikk hadde de samme tendensene, og at det ble tilført lite ny informasjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 106). Vi mente at gevinsten av å gjennomføre et syvende intervju til denne undersøkelsen ville ha liten verdi, ettersom vi så klare tendenser og mønstre gjennom vårt eksisterende utvalg. Likevel kan man stille seg noe kritisk til om antall respondenter burde vært høyere. Det å sette opp avtaler med daglig ledere i grossistbransjen for å gjennomføre et kvalitativt intervju med en gruppe studenter, har vist seg å være tidkrevende og frustrerende. Avtaler har blitt forflyttet gang på gang, noe som har sinket progresjonen i oppgaven. Dette kan skyldes at grossistene på våren jobber med innsalg av neste vinters sortiment, som med andre ord betyr at de er inne i en meget hektisk periode.

2.5.3 Rekrutteringsstrategi

For å rekruttere våre informanter benyttet vi oss av intensive utvalg (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 110). Dette utvalget kjennetegner personer som er rike på informasjon fordi de er sterkt preget av det kjennetegnet som skal undersøkes uten å være ekstreme. Vi startet med å lage en oversikt over hvilke grossister som befant seg i vårt marked. Deretter fokuserte vi på hvem av dem som hadde en geografisk beliggenhet på Østlandet, slik at vi kunne gjennomføre de kvalitative intervjuene personlig. Alle våre informanter ble kontaktet og rekruttert via telefon og e-post.

2.6 Utvikling av intervjuguide

En intervjuguide skal sikre at vi har med alle de emnene og detaljene vi ønsker å diskutere med informanten (Askheim og Grennes 2014, 123). En god intervjuguide beveger seg fra det generelle til det spesielle. Vår guide er delt inn i tre faser for å skape et ryddig og oversiktlig intervju. Første fase har til hensikt å etablere relasjonen mellom oss som moderator og respondent. På denne måten legges forholdene til rette for en god og åpen interaksjon (123). I denne fasen introduserer vi problemstilling og tema for intervjuet, og informanten kan videre presentere seg selv og si litt om egen bakgrunn.

I fase to beveger vi oss over til kjernespørsmålene hvor informantens synspunkter kartlegges. Dette er den viktigste fasen av intervjuet og er sterkest prioritert. Fase tre fungerer som en oppsummering av de funn som er gjort, og eventuelt gi rom for utdyping av uklarheter som måtte ha oppstått underveis.

Intervjuguiden er basert på oppgavens hovedmodell og de utarbeidede teoretiske antakelsene. Intervjuguiden er revidert i samarbeid med veileder før intervjuene ble gjennomført. Den største utfordringen ved utvikling av intervjuguiden har vært å lage spørsmål som gir svar på det vi er ute etter, samtidig som de skal skape en god flyt i samtalen. Målet har vært å kartlegge grossistenes virksomhet tilknyttet bedriftsrelasjoner. Samtidig ønsket vi å finne ut hva virksomhetene mener er avgjørende for å skape og opprettholde gode relasjoner.

2.7 Transkribering

Transkribering betyr å overføre en tekst i ny form (Kvale og Brinkmann 2009, 187). For å gjøre transkriberingen lettere har vi tatt i bruk båndopptaker under alle intervjuene. Dette gjør at vi til enhver tid har tilgang på all viktig informasjon, og selve gjennomføringen av intervjuet gir en bedre flyt ved at vi ikke trengte å skrive ned alt som ble sagt.

Transkribering av intervju er en tidkrevende prosess, og med tanke på tid tilgjengelig til denne caseundersøkelsen valgte vi i stede å lage et sammendrag av hvert intervju. Videre satte vi den mest relevante informasjonen fra hver respondent inn i en tabell slik at vi lettere kunne se likheter og ulikheter rundt vårt forskningsspørsmål. Før selve transkriberingen fant sted ble vi enig om hvordan den skulle gjennomføres. Dette gjorde analysedelen mye enklere. Observasjoner, da i form av kroppsspråk, pause og andre faktorer regnes ikke som data ettersom dette ikke er blitt tolket og transkribert (189).

2.8 Organisering av data

Underveis i en kvalitativ undersøkelse kan det være vanskelig å se en sammenheng mellom de ulike dataene (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010, 186). I følge Mason 2002 (sitert Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010, 186) er det i hovedsak tre mulige måter å organisere det kvalitative materialet på; tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data, kontekstuell dataorganisering eller bruk av diagrammer og tabeller. Disse kan imidlertid brukes om hverandre. I vår oppgave har vi benyttet oss av både tverrsnittbasert og kategorisk inndeling samt diagrammer og tabeller. Vi har konstruert et system for å indeksere, før vi videre har brukt tabeller for og organisere og synliggjøre sammenhenger som kan være vanskelig å få frem kun ved hjelp av tekst (189).

2.9 Analyse av data

Dette består av systematisering av innsamlet data, slik at sammenheng i form av mønstre og strukturer kommer frem (Askheim og Grennes 2014, 142). Analyse av kvalitativ data anses som å være en kreativ prosess. Samtidig er det en prosess som krever intellektuell disiplin, analytisk ryggrad og mye hardt arbeid (142).

Yin 2003 (sitert i Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010, 216) fremhever to forskjellige analysestrategier: analyse basert på teoretiske antakelser og utvikling av beskrivende casestudier. Som tidligere nevnt er vår studie basert på teoretiske antakelser, og det er disse som vil styre analyseprosessen. Videre opererer Yin med tre ulike måter for å knytte data med de teoretiske antakelsene: mønstermatching, forklaringskjeder og tidsserieanalyse (217). I vår studie har vi benyttet oss av mønstermatching som teknikk. Dette betyr at vi søker etter ulike mønstres sammenhenger med hverandre (217). Hvis et empirisk mønster i data passer sammen med et forutsagt mønster, kan vi si at det foreligger høy grad av mønstermatching (217).

2.10 Kvalitetssikring

Validitet og reliabilitet er to svært sentrale begreper når resultatene av en undersøkelse skal kvalitets vurderes, og omhandler resultatenes grad av gyldighet og om resultatene er til å stole på (Askheim og Grenness 2014, 22). I hvilken grad er våre undersøkelsesresultater reproduserbare? Med andre ord, i hvilken grad kan andre forskere, ved en annen anledning, være i stand til å komme frem til tilsvarende resultater ved gjennomføring med et tilsvarende sett data-innsamlingsprosedyrer? (Askheim og Grenness 2014, 22).

2.10.1 Begrepsvaliditet

Kvalitativ forskning måler verken holdninger eller adferd (Askeheim og Grenness 2014, 23), derfor må vi spørre oss hvorvidt våre data faktisk avspeiler de fenomener eller variabler vi er interessert i. Validitet i denne sammenheng dreier seg med andre ord om hvorvidt våre funn eller resultater reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer det vi er ute etter å innhente (23). Den enkleste måten å evaluere vår undersøkelses validitet på er å vurdere dens *face validity*: en vurdering om hvor tillitsvekkende undersøkelsen vår virker (24).

Undersøkelsens face validity vurderes ved å se på sammenhengen mellom problemstillingen som skal besvares, den valgte metoden, selve gjennomføringen og hvilke resultater vi kom frem til (24).

Guba og Lincoln 1985 (sitert i Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2010, 228) viser til to teknikker for å øke sannsynligheten for at forskningen bringer frem troverdige resultater: vedvarende observasjon og triangulering. Vedvarende observasjon handler om å bli godt kjent med felten, slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon.

Metodetriangulering derimot handler seg om at forskeren bruker flere metoder for å oppnå et best mulig resultat. I denne oppgaven har det kun blitt benyttet intervju som datainnsamlingsmetode og kun seks primærinformanter. Dette gjør at begrepsvaliditeten ikke er så høy som ønsket.

2.10.2 Intern validitet

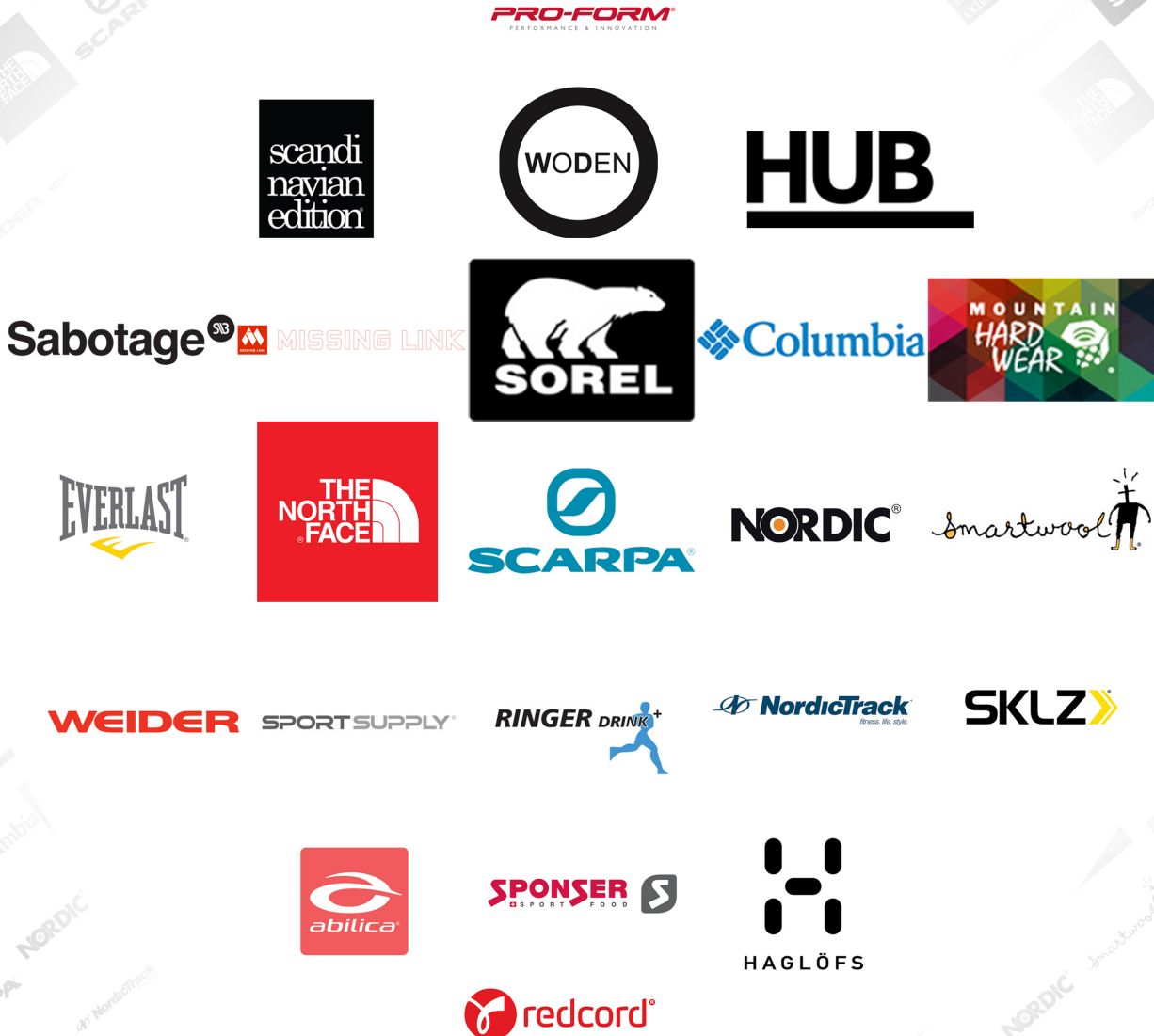
Intern validitet handler om i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt (kunnskapssenteret). Gjennom denne undersøkelsen har vi sett at flere av variablene kan tilskrives den effekten vi trodde, men samtidig har det også vært utenforliggende faktorer som er like sannsynlig for samme effekt. Vi kan konkludere med at oppgaven innehar intern validitet til en viss grad.

2.10.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om i hvilken grad våre resultater er overførbare til andre caser (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 229). En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt en klarer å danne beskrivelser, fortolkninger, begreper og forklaringer som vil være nyttige i andre sammenhenger (229). Vi har gjennomført et komparativt opplegg, som generelt sett er mer generaliserbare enn funn fra enkeltdesign (Yin 2003). Videre er oppgaven basert på et teoretisk grunnlag. Selv om vi har operert med et lavt antall respondenter mener vi at den eksterne validiteten i denne casen er styrket på grunnlag av at vi har funnet relativt store likheter i respondentenes svar.

2.10.4 Reliabilitet

Reliabilitet handler om graden av reproduserbarhet; i hvilken grad andre forskere kan oppnå samme resultat med et tilsvarende sett data-innsamlingsprosedyre (Askheim og Grenness 2014, 22). Krav om reliabilitet er ofte lite hensiktsmessig i kvalitativ forskning (Johannessen, Kristoffersen og tufte 2010, 227). Det benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, og observasjonene som blir gjort er som regel verdiladede og kontekstavhengige. For å styrke påliteligheten til analysen har vi valgt å gjengi sitater fra respondentene i oppgaven. Vi har etter beste evne begrunnet alle våre valg i dette kapitlet og prøvd å gi en detaljert fremstilling av fremgangsmåten (228).



3.0

Bedriftsbakgrunner

3.0 Bedriftsbakgrunner

Denne undersøkelsen tar utgangspunkt i seks grossistbedrifter som distribuerer produkter innenfor segmentet sport og fritid til norske butikker. Disse bedriftene er Mylna Sport AS, Sidecut AS, Columbia Sportswear AS, Missing Link Group AS, Hagløfs AS og Outdoor AS. Samlet sett hadde disse seks en brutto omsetning på 405 mill. Kroner i 2014. Videre i dette kapitlet presenterer vi utvalget for oppgaven. Tall og fakta om hver enkelt bedrift er hentet ut ifra intervju og bedriftenes hjemmesider.

3.1 Columbia Sportswear Norway AS

Columbia Sportswear er en amerikansk bedrift, grunnlagt i 1938 av Paul Lamfrom, som produserer og distribuerer teknisk bekledning. Columbia Sportswear Norway er bedriften vi har vært i kontakt med, og er distributør av merkevarene Columbia, Sorel og Mountain Hardwear. Bedriften har fire ansatte, med vårt intervjuobjekt Country manager Martin Kaggestad i spissen. Bedriften hadde oppstart i 2012, men tok over distribusjonen i 2013. Columbia så et stort potensial til å ta over sin egen virksomhet for å sette opp sin egen modell i Norge, og dermed få bedre kontroll over distribusjonen. Bedriften har med andre ord en langsiktig målsetting om solid vekst i det norske markedet, og hadde i 2014 en brutto omsetning på 30 mill. Kroner.

3.2 Outdoor AS

Outdoor AS ble etablert januar 2004 og består av en gjeng erfarne sports- og fjellfolk med lang fartstid fra sportsbransjen (Outdoor). Virksomheten er en ren leverandør av fjellsportsprodukter med ledende merkevarer i porteføljen, herav The North Face, Scarpa og Smartwool. Bedriften har på relativt kort tid opparbeidet tillit og erobret en solid plass i det norske markedet. Bedriften har 10 ansatte, hvor 9 jobber i Asker og 1 i Trondheim. Vårt intervjuobjekt har vært virksomhetens daglige leder, Bjørn Arne Evensen. Bedriften hadde i 2014 en brutto omsetning på 90 mill. Kroner.

3.3 Missing Link Group AS

Missing Link Group er et ledende Norsk Sports/Motehus. Bedriften eier merkevarene Missing Link, Lars Monsen og SabotageSB (Missinglinkgroup). Foreløpig har virksomheten distribusjon i Norge, men har mål om å ekspandere på kort sikt. Bedriften har eksistert i 39 år og har i dag totalt ni ansatte i Norge. Vårt intervjuobjekt har vært bedriftens administrerende direktør John Dag Grimsen. Virksomheten hadde i 2014 en brutto omsetning på 38 mill. Kroner.

3.4 Hagløfs AS

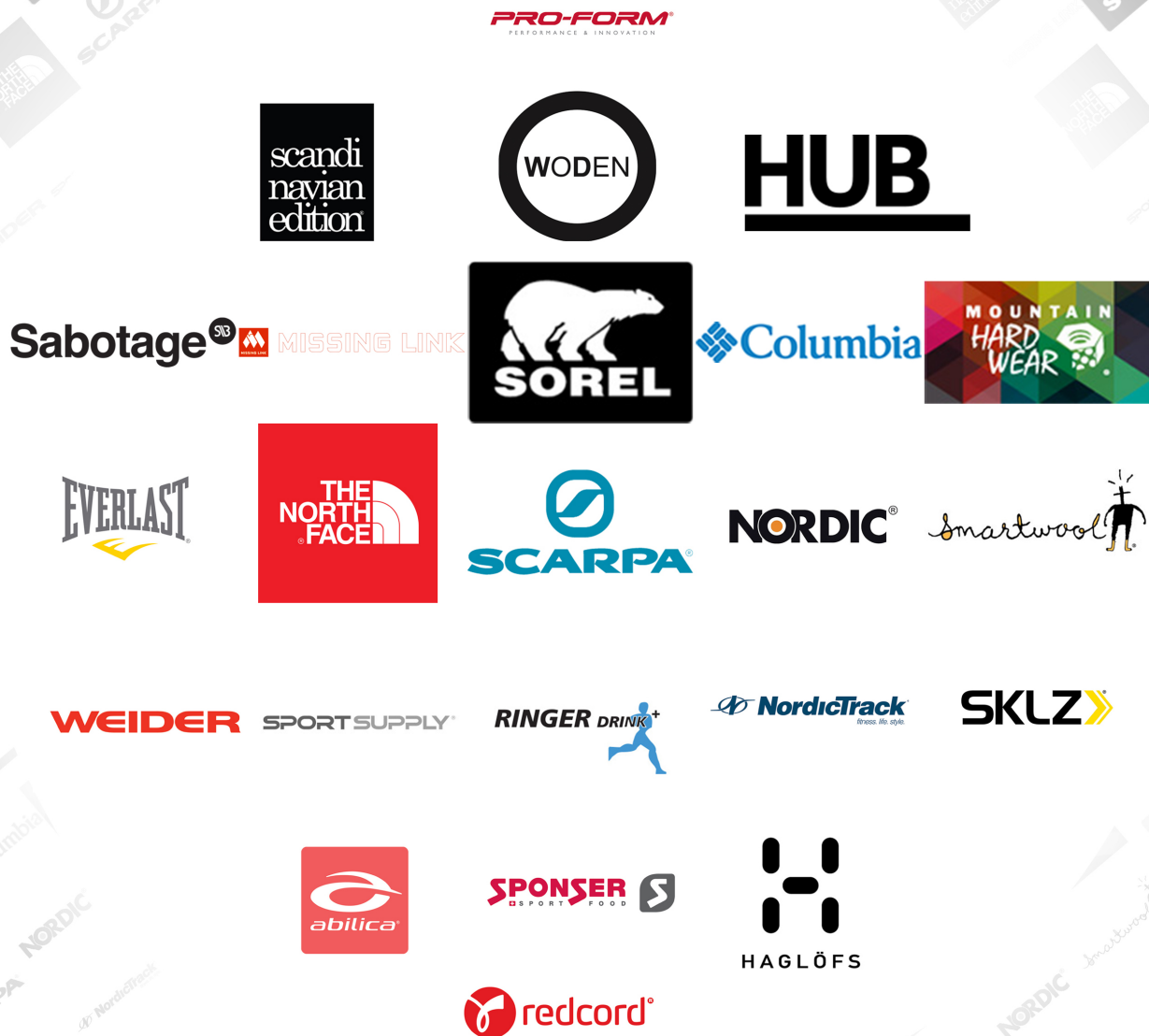
Hagløfs har gjennom tidene blitt et av de største leverandørene av utendørsklær, slitasjesterke klær og sko i den nordiske region, Europa og Asia, og vært medlem av familien ASICS siden 2010. Hagløfs hadde en visjon om å starte i Norge, og så et potensialet. Det var gjennom menneskelige relasjoner at vårt intervjuobjekt, Bjarne Budal, endte opp med agenturet i Norge. Bedriften i Norge hadde en samlet omsetning i 2014 på 68 mill. Kroner.

3.5 Sidecut AS

Sidecut ble etablert i november 2005 av vårt intervjuobjekt Vegard Ebbestad og Eystein Cato Wang. Deres lidenskap for ski og utendørsaktiviteter la grunnlaget for de første varemerkene de representerte i Norge. Videre har virksomheten også fått et sterkere fotfeste innen fashion og sko. Sidecut står for distribusjon av varemerkene Scandinavian edition, HUB og Woden. Bedriften har tre ansatte, og omsatte i 2014 for 12 mill. kroner.

3.6 Mylna Sport AS

Mylna Sport leverer og markedsfører en rekke ulike varemerker innen trening, helse og livsstil. Selskapet ble etablert i 2010 og er en fusjon av de to grossistselskapene Sport Supply International AS og Nordic Fitness AS (MylnaSport). Bedriftene hadde da konkurrert i en årrekke, men før jul i 2009 ble eierne enige om et samarbeid. Med nyskapningen Mylna Sport ble man Nordens ledende aktør i markedet med mye kompetanse og erfaring som legger til grunnlag for en bærekraftig bedrift. Bedriften fører i dag varemerkene Abilica, Nordic, SKLZ, Nordic Track, PRO-FORM, Weider, Everlast, Redcord, Sponser, Ringer Drink+ og Sport Supply. Daglig leder er Thomas Weman. Mylna Sport AS hadde i 2014 en brutto omsetning på 167 mill. Kroner.



4.0 Teoridel 1: Grossistleddet

4.0 Teoridel 1: Grossistleddet

Definisjon grossist: forretningsvirksomhet som driver handel med større varepartier til videreforhandlere eller til produsenter for bruk i produksjon, eller til storforbrukere som sykehus og hoteller (norske leksikon)

4.1 Grossistvirksomhet

Grossistvirksomhet omfatter alle salgsaktiviteter som innebærer salg til videreforhandlere eller til bruk i næringsvirksomhet (Kotler 2005, 482). Det er viktig å huske på at grossister skiller seg fra detaljister på flere områder, selv om det i Norge har vært en tendens til at grossist- og detaljistvirksomhet har grodd sammen, særlig ved at detaljistleddet selv har tatt over distribusjonen (484). Først og fremst har grossister mindre fokus på markedsføring, atmosfære og lokalisering, noe som kommer av at distributører har mer med forretningskunder enn med sluttbrukere å gjøre. Videre er en grossisttransaksjon nesten alltid større enn en tilsvarende transaksjon hos en detaljist. En annen faktor som skiller de ulike aktørene er det offentlige når det gjelder reguleringer, lovverk og skatter (482).

4.2 Målgruppe

En grossist må definere sine målgrupper. Dette gjøres etter ulike kriterier, for eksempel etter størrelse, kundetype eller behov for tilleggsytelser. Etter at målgruppen er bestemt kan de definere deres mest lønnsomme kunder og deretter sy sammen et bedre tilbud for å bygge og styrke kunderelasjonene (Kotler 2005, 483). Eksempler vårt utvalg kan gjøre for å styrke relasjoner kan være å foreslå automatiske gjenkjøpssystemer, ledertrening eller yte økonomisk bistand overfor en frivillig kjede (483).

4.3 Grossistens nytteverdi

En kan spørre seg hvorfor ikke produsentene selger direkte til detaljistene eller sluttbrukerne, men så lenge grossistene kan utføre ulike funksjonsroller mer effektivt enn produsentene, vil det alltid være et behov for deres virksomhet. *Salg og markedskommunikasjon* er et eksempel på en slik funksjon. Her vil grossistenes selgerkorps hjelpe produsentene å nå ut til flere små næringslivskunder til et lavt kostnadsnivå (Kotler 2005, 483). En grossist har som regel et stort nettverk, og vil gjennom dette ha en høy troverdighet blant deres kunder enn en fjern produsent. En annen effektiv funksjon grossister kan vise til er *innkjøp og oppbygging av sortiment*. Distributører kan spare deres kunder for mye arbeid ved å kunne velge ut og bygge

opp et sortiment som kunden har behov for (483). Videre kan grossister tilby *oppstykkning av partier* og en god *vareflyt*. Kundene oppnår rabatter ved at grossisten kjøper inn i store kvantum og bryter ned dette i mindre partier, samtidig som de kan tilby rask levering på grunn av nærhet til kunden. Andre fordeler ved et samarbeid med en grossist er *risikominimering* og *finansieringsmuligheter*. Grossister kan påta seg ansvar og eventuelle kostnader i forbindelse med tyveri, foreldede varer og hærverk (483). I tillegg kan de hjelpe deres kunder finansielt ved å tilby betalingsordninger og gi kreditt (483). En annen relevant funksjon er grossistens mulighet til *lederassistanse* og *rådgivning*. Her kan distributørene tilby detaljistene hjelp med opplæring av ansatte, kontrollrutiner for inventar, regnskap og med butikkutforming (483). De ansatte i et grossistledd innehar også mye kunnskap om sine merkevarer og dets marked, og kan dermed også tilby deres kunder markedsinformasjon når det gjelder nye produkter, prisutvikling eller konkurrenters aktiviteter (483). Det er med andre ord mange elementer en grossist kan spille på for å fremheve deres nytteverdi ovenfor deres samarbeidspartnere.

4.4 Utvikling og utfordringer

Grossistomsetningen har vokst de siste årene (Virke). Denne veksten skyldes flere variabler, deriblant økning av store produsenter som holder til i stor avstand fra markedet, store produksjoner som skjer uavhengig av spesifikke ordre og en vesentlig økning av mellomprodusenter og foredlere i markedet (Kotler 2005, 483). Videre ser vi også en stadig økning av produkter tilpasset kundenes behov og handlevaner. Denne tilpasningen tydeliggjøres gjennom produsenters evne til å tilpasse produkter og kvantum ut ifra salgsvolum og innpakning. Et godt eksempel på dette er når eksempelvis The North Face kom med produktserier tilpasset aktivitetsnivå. Dette gjør at kundene ikke trenger å kjøpe produkter som er overkvalifiserte i forhold til deres bruksmønster.

Grossistmarkedet har møtt store utfordringer de siste årene når det kommer til nye former for konkurranse, krevende kunder, store teknologiske utviklinger og et handelsbilde hvor det er blitt en større andel direktehandelsløsninger av store industrielle og kjederelaterte kunder (Kotler 2005, 483). For å overleve i et slikt presset og konkurrerende marked har det vært helt avgjørende at denne caseundersøkelsens populasjon har evnen til å utvikle og tilpasse strategiske motreaksjoner. En typisk motreaksjon har vært å øke kapitalproduktiviteten gjennom å administrere lagre og varemottak på en mer effektiv måte (483). Videre har det også vært avgjørende å gjøre tiltak overfor deres nøkkelmarkeder, bedriftenes sortiment og service, pris, lokalisering og markedskommunikasjon (483). Det er blant annet disse

faktorene, og hvordan grossistene i vårt utpekte marked har hatt evne til å utvikle strategiske motreaksjoner, som har vært vår motivasjon for oppgaven.

4.5 Hovedtyper av grossistvirksomhet

Grossistvirksomhet varierer fra de ulike landene (Kotler 2005, 484). I Norge har vi som tidligere nevnt sett en tendens til at grossist- og detaljvirksomhet har grodd sammen. Dette gjelder blant annen innen det markedet store deler av vår oppgave trekkes under, tekstilhandel. Vi deler grossister inn i fire ulike typer: varegrossist, meglere og agenter, produsenters og detaljisters salgssavdelinger og diverse grossister (495).

4.5.1 Varegrossister

En varegrossist er et uavhengig eid forretningsforetak som tar navn etter den handelsvaren de har agentur på, eller jobber med (Kotler 2005, 484). Innenfor denne type grossistvirksomhet finner vi full service-grossister og grossister med begrenset service. typisk for en full service-grossist er at bedriften har et eget salgskorps, holder lager, gir kreditter og tilbyr lederassistanse (484). Et eksempel på en slik bedrift er en linjegrossist, som bare har en eller to produkttyper.

En grossist med begrenset service tilbyr færre tjenester til både leverandør og kunde (484). Eksempler på slike virksomheter er varebilgrossister, drop shippers, hyllefyllere, produsentkooperativer og postordregrossister (495).

4.5.2 Meglere og agenter

Hovedoppgaven til en megler er å føre kjøper og selger sammen og hjelpe dem forhandlingene. De er på oppdrag av den parten som har leid dem inn, og har ingen risiko (Kotler 2005, 484). de vanligste typene her er næringsmiddelsmeglere, eiendomsmeglere, lån- og kredittmeglere, forsikringsmeglere og sikkerhetsmeglere (484).

En agent representerer en kjøper eller selger på en mer permanent basis. typiske agenter under denne kategorien er produsentagenter, salgsagenter, innkjøpsagenter og kommisjonsforhandlere.

4.5.3 Produsenters og detaljisters salgsavdelinger

Ved denne type grossistvirksomhet drives funksjonene av selgeren eller kjøperen selv i stedet for å gå via en uavhengig grossist (Kotler 2005, 484). Eksempler på avdelinger som blir opparbeidet innad i bedriften for å styre de ulike funksjonene selv, er salgs- eller innkjøpsavdelinger. Ved opprettelse av disse avdelingene vil produsentene forbedre kontrollen med lager, salg og salgsfremmende tiltak (Kotler 2005, 484). Hagløfs AS, som er et datterselskap av Hagløfs AB i Sverige er et godt eksempel fordi de selv eier verdikjeden.

4.5.4 Diverse grossister

I denne gruppen finner vi noen få og spesialiserte grossister som tilhører spesielle segmenter av økonomien (Kotler 2005, 484). Eksempler her er landbruksforedlere, auksjonsselskaper og oljeboringsplattformer og -terminaler.

4.6 Markedskommunikasjon

Ved utarbeiding og bestemmelse av målene ved markedskommunikasjon stoler grossister primært på sine egne selgere (Kotler 2005, 485). Distributører har en tendens til å se på salg som en dialog mellom en representant fra bedrift og kunde, mens man kanskje til en viss grad burde ha et større fokus på hele virksomhetens evne til innslag, oppbygging og å betjene en stor kundekonto. Om markedskommunikasjon sier Philip Kotler:

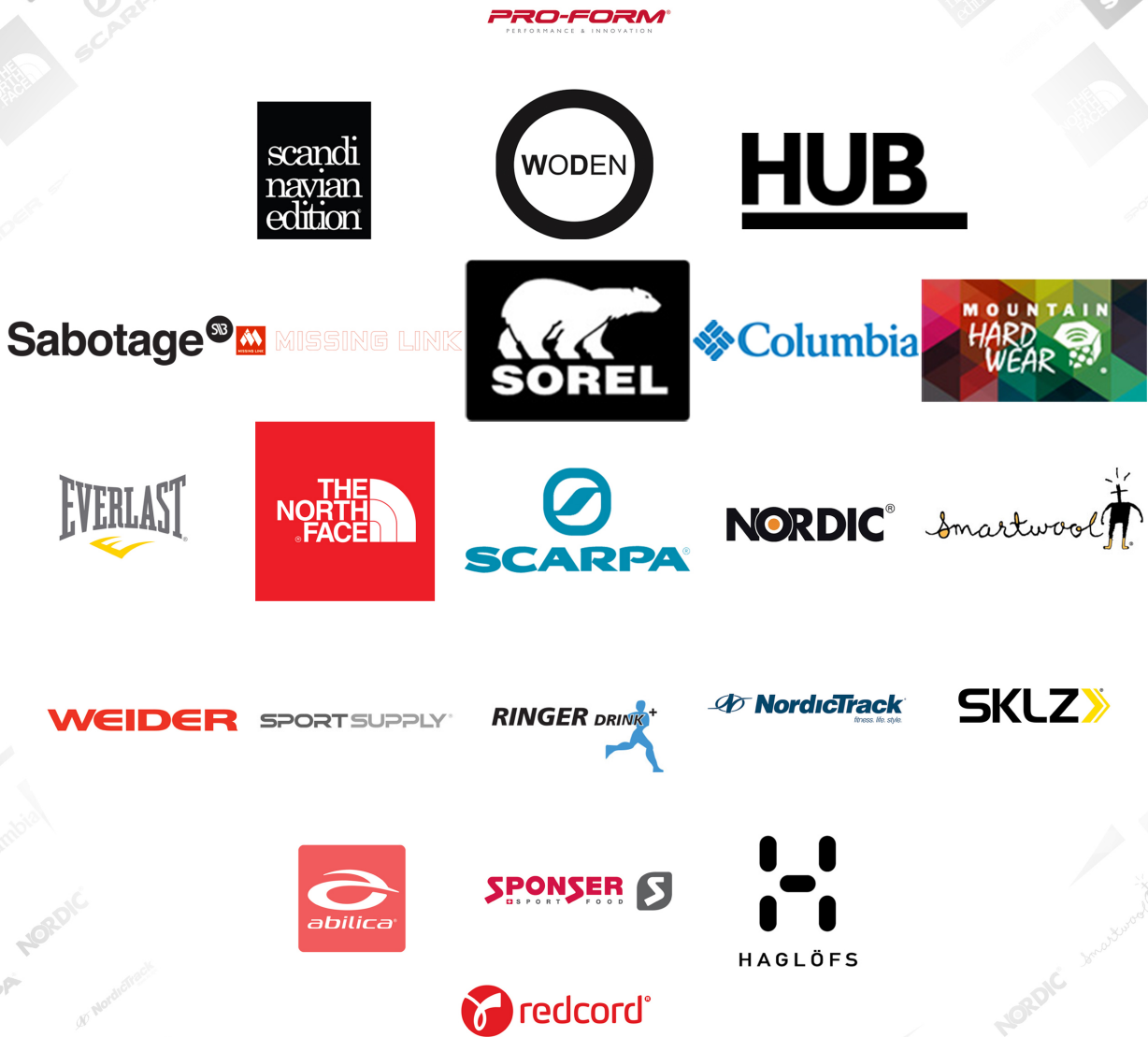
“De fleste grossister ville tjent på å adoptere noen av de merkebyggende teknikkene som detaljistene benytter. de må få utviklet en overbyggende markedsstrategi som inkluderer bransjeannonsering, salgssøtte og publisitet.” (Kotler 2005, 485)

4.7 Produktvalg og tjenester

De produkter grossisten innehar, er selskapets varesortiment. Grossister er utsatt for et sterkt press som fører til at de må føre et bredt sortiment til enhver tid og samtidig ha et tilstrekkelig lager for å kunne tilby umiddelbar levering (Kotler 2005, 485). Store lagre fører med seg store kostnader, og det vil være de bedrifter som har best kontroll og logistikk på sine lagre, som vil gå ut som vinnere i markedet. Et tiltak for god lagerføring er å velge å lagreføre de produktgrupper som er mest lønnsomme. Virksomhetene må også til enhver tid se på hvilke tjenestetilbud som er mest kostnadseffektive i forbindelse med etablering av sterke kundeforhold, og hvilke som bør kuttes ut (485).

4.8 Trender

Hele grossistbransjen er sårbar overfor en skarp pris- og kostnadstrend (Kotler 2005, 486). Grossistene er avhengig av sine marginer på produktene de distribuerer. Om presset på pris og kostnader blir for høyt, vil mange bli tvunget til å legge ned virksomheten. Produsenter vil alltid ha en mulighet til å kutte ut grossister eller skifte ut de dårlige med bedre. Ettersom leverandørens og nøkkelpkundernes behov endrer seg, er det avgjørende at grossistene har tilpasset sine tjenester for å imøtekomme behovene. Redusere driftkostnadene gjennom investering av mer avansert teknologi og informasjonssystemer, samt innføre nye verdier i distribusjonskanaler, har vært typiske tilpasningsvariabler i grossistledet (486).



5.0 Teoridel 2: Bedriftsrelasjoner

5.0 Teoridel 2: Bedriftsrelasjoner

5.1 Relasjonsmarkedsføring

Om relasjonsmarkedsføring sier Evert Gummesson: "*Relasjonsmarkedsføring er markedsføring som setter relasjoner, nettverk og interaksjon i sentrum.*" (Gummesson 2003, 18)

Et viktig spørsmål enhver bedrift må stille seg er: lønner det seg med

Relasjonsmarkedsføring? Svaret er at RM blant annet gir muligheter for å etablere langsiktige kunderelasjoner og dermed lavere kostnader. Resultatet blir med andre ord bedre lønnsomhet, økt *return on relationships*, ROR (Gummesson 2003, 18). Samtidig er det viktig å huske på at RM handler om mer enn å tiltrekke seg kunder og beholde dem.

Relasjonsmarkedsføring åpner for et bredt spektrum av muligheter for mer effektiv ledelse og markedsføring, forutsatt at virksomheten evner å organisere seg på en slik måte at mulighetene blir tatt vare på (18).

5.1.1 Bedriftsrelasjoner

Ved denne oppgaven ser vi nærmere på bedriftsrelasjoner, ved slike relasjoner forsøker bedrifter å gå tett sammen i et langsiktig forhold. Hovedmålet fokuserer på å gi gjensidig nytte i relasjoner over en lengre periode. Det vil derfor være viktig å hele tiden jobbe med styrking og utvikling av forholdet mellom partene til det best mulige (Johnston, Clark og Michael 2012, 90). Holdninger, atferd og tillit er ofte karakterisert som myke og personlige egenskaper ved et relasjonsforhold mellom to bedrifter. Disse egenskapene er vanligvis de avgjørende faktorene for suksess i et forhold, selv om mange bedriftsledere vil hevde at det er vanskelig å måle disse faktorene (91). Det tar tid å skape et tillitsforhold, og kan fort brytes om det går galt. I et relasjonssamarbeid er begge parter kjent med hva som trigger den andre, hovedprioriteringene til hverandre og hva man ønsker å levere. før et eventuelt samarbeid møtes partene for å komme frem til hvilke tiltak som må iverksettes for å møte hverandres ambisjoner (88). Relasjonens suksess er avhengig av at man håndterer og forstår relasjonen i henhold til begge parters synspunkter og interesser, fremfor at man kun fokuserer på undersøkelser basert på kundetilfredshet og leverandørvurderinger (91).

5.2 De syv dimensjoner for relasjoner:

Det fremkommer i figur 5.2 syv ulike dimensjoner som er avgjørende for etablering og opprettholdelse av gode bedriftsrelasjoner mellom bedrifter. Partnervalg og hensikten med kontrakten er forbundet med etablering av relasjonen. De resterende dimensjonene er forbundet utvikling og opprettholdelse av bedriftsrelasjonen (Johnston og Staughton 2009, 585)

Dimensjon	Definisjon
Partnervalg	Hvem du velger å jobbe med.
Hensikten med kontrakten	Virkingen av kontrakten på forholdet og motsatt
Forstå hverandre	Forstå hverandres forventinger og oppfatninger.
Mellommenneskelige relasjoner	En til en relasjoner på jobb og sosialt.
Måte å arbeide på	Relasjoner på organisasjonsnivå.
Håndtere problemer	Håndtering og lære av problemer.
Ytelsesledelse	Ved hjelp av tiltak for å drive handling og forbedring.

Figur 5.2: De syv dimensjoner for bedriftsrelasjoner. Kilde: (Johnston, Clark og Michael 2012, 91)

5.2.1 Partnervalg

partnervalg som uttrykk brukes for å beskrive flere ulike ting. Dette er blant annet relasjoner på tvers av og innenfor verdikjeder, partnerskap, allianser, kontrakter og nettverk. Dette innebærer ofte en målrettet avtale mellom uavhengige bedrifter med gjensidig mål og felles fordeler (Johnston og Staughton 2009, 567). Ofte er partnerskap fokusert på aktiviteter med kort frist, men samtidig kan slike partnerskap være forgjengeren til en sammenslåing av bedrifter, utvidede relasjonsavtaler og langvarige lønnsomme avtaler for begge parter (Johnston, Clark og Michael 2012, 87). Det finnes flere gode argumenter for å inngå i et partnerskap eller etablere en god relasjon. Den kanskje mest brukte årsaken er hvis man skal utvide sin virksomhet innenfor et segment som er veldig konkurranseutsatt, kan det være strategisk lurt å jobbe sammen med aktører som allerede er godt etablert i markedet. Dette kan

være samarbeid basert på alt fra teknologi og kapasitet til evner (Johnston og Staughton 2009, 568)

5.2.2 Hensikten med kontrakten

Kontrakten mellom to bedrifter, eksempelvis en innkjøpsavtale, bør komme frem som et sammendrag av begge parters overordnede mål med relasjonen. Denne aktuelle dimensjonen fokuserer på virkningen en avtale mellom to bedrifter har (Johnston og Staughton 2009, 574). Ulike typer kontrakter er ikke nødvendigvis avgjørende, men heller at kontrakten gjenspeiler begge parters motivasjon ved samarbeidet. En god kontrakt bør være rettferdig fremforhandlet og forhåpentligvis skape en “vinn-vinn” situasjon for begge parter. Alle parter vil enten vinne eller tape, uavhengig av resultatet på samarbeidet. En kontrakt setter med det rammebetingelser for begge parter i et samarbeid, dette kan være med på å skyve samarbeidet i en bestemt retning, samtidig sørge for at partene forholder seg til hva de forplikter (575). Noen aktører har for vane å følge en kontrakt med nøyaktighet, men det fremkommer at bedrifter som viser fleksibilitet og tilpasningsevne ovenfor kontrakten har større sannsynlighet for å et positivt resultat, og dette uavhengig om det dukker opp komplikasjoner i samarbeidet (575). De til nå nevnte dimensjonene setter rammebetingelsene og utgangspunktet for en samarbeidsavtale. De har enorm innflytelse når det kommer til etablering av en relasjon (575).

5.2.3 Forstå hverandre

Når det kommer til forståelse for hverandre, er det avgjørende at begge parter kjenner hverandres triggerpunkter, slik at begge spiller kortene sine riktig (Johnston og Staughton 2009, 575). Denne dimensjonen reflekterer på mange måter mer om behovet av å forstå forventningene og oppfatningene av den andre. Det er derfor viktig å klargjøre begge parters forretningsmessige ambisjoner og deres virksomhetsdrivere (Johnston og Staughton 2009, 575). Bedrifter i et relasjonsforhold bør investere mye tid og ressurser på å tilegne seg forståelse for hverandres virksomhet. for at det skal oppnås klarhet i hva begge parter forventer av hverandre, må man gjennom en prosess bestående av møter og tilrettelagte forhandlinger (575). Om det er uklarheter i hva den motstående parten ønsker å oppnå, vil samarbeidet potensielt gi lite gevinst.

5.2.4 Mellommenneskelige relasjoner

Bedriftsrelasjoner mellom to eller flere selskaper innebærer hyppig kontakt på ulike arenaer og ofte sosial samvær mellom mennesker. Selv om man i jobbsammenheng skal oppføre seg profesjonelt, vil det alltid være enkelte man går dårligere overens med enn andre. Vi som mennesker bestemmer oss for hvem vi liker og ikke liker basert på personlige preferanser og interne kriterier. Mellommenneskelige relasjon som dimensjon har stor innflytelse på utvikling av relasjoner mellom ansatte og samarbeidspartnere (Johnston og Staughton 2009, 575). Når det kommer til relasjonsforhandlinger møtes representanter fra hver part og på sikt utvikle en relasjon til hverandre. Dette kan i aller høyeste grad føre til at man utvikler sosiale relasjoner internt i selskapet og på tvers av relasjonen (Johnston, Clark og Michael 2012, 92). For å styrke en bedriftsrelasjon kan man holde fokus på at begge parter strekker seg langt for å hjelpe hverandre med nåværende og fremtidige problemstillinger (92). Det er begge parter ansvar og sørge for en god og variert kommunikasjon mellom begge parter. Dette kan innebære telefonsamtaler, besøk, eller sosiale tilstelninger for de ansatte og samarbeidspartnere som bygger på teambuilding (Johnston, Clark og Michael 2012, 92). For grossister i sportssegmentet kan dette være produkttesting, relevante kurs og arrangementer som har til hensikt å styrke sosiale bånd mellom partene.

5.2.5 Måte å arbeide på

Når det kommer til denne dimensjonen fremkommer det fire elementer som er kjernen til suksess for partene i relasjonen. Om begge parter forstår hverandre og klarer å samarbeide om disse fire felles elementene, vil dette føre til resultat med fordeler (Johnston og Staughton 2009, 583). Det er viktig med en åpen dialog i forhold til måten partene arbeider på, såkalte drivere, som setter fokus på suksess og fører til at man finner elegante løsninger på de utfordringene man står ovenfor i felleskap (579). Kultur er element nummer to. Det er viktig å definere atferd, da dette vil fremheve måten man jobber på. Dette vil føre til at tilpasningen for ansatte og parter i relasjonen blir enklere (579). Det tredje elementet bygger på ekstern innflytelse, og handler om å bli påvirket av hverandre og innhenting av innspill (579). Det siste elementet handler om bearbeiding og involvering i arbeidsprosessene, og er viktig i arbeidet med kompetansedeling og involvering av ulike ledd slik at arbeidsmetodene formes til noe som vil gi positivt resultat.

5.2.6 Håndtere problemer

Relasjonen og dens styrke blir virkelig testet når det gjelder problemhåndtering. relasjonens eksistens er på mange måter avhengig av at det er planlagt rutiner for hvordan problemer skal håndteres. Her blir det med andre ord viktig for både grossist og butikk at man kan være fleksible ovenfor hverandre for å løse problemer på en ryddig og rettferdig måte. Denne dimensjonen er et godt eksempel på en dimensjon som bør ha høy prioritering når det kommer til planleggingsarbeidet med etablering av en relasjon, men vil muligens ikke bli avgjørende før samarbeidet er godt utviklet (Johnston og Staughton 2009, 576). En ting er at man behersker problemhåndtering på en god måte, men det er riktignok enda mer viktig at man lærer, slik at man står bedre rustet om lignende problemer skulle dukke opp senere i samarbeidet. Problemhåndtering i en relasjon handler ikke om å plassere skyld, men om å løse problemene på en slik måte at man ikke skader samarbeidet, og heller resulterer i et styrket samarbeid (576). Håndtering av problemer bør diskuteres mellom partene allerede i planleggingsfasen for et potensielt samarbeid. Om en butikk har opparbeidet seg et dårlig rykte, eksempelvis ved sen betaling, vil det potensielt være lite gunstig for en grossist og inngå i et samarbeid. Referansebruk for begge parter kan derfor være avgjørende og aktører i dagens marked bør ha gode rutiner for problemhåndtering. Gode tider i en bedrift er samtidig enkle tider (Johnston og Staughton 2009, 576).

5.2.7 Ytelsesledelse

Ytelsesledelse, eller relasjonsanalyse, har stor innflytelse på den videre utviklingen av en relasjon mellom to bedrifter. Relasjonsanalyse evaluerer resultatet av et samarbeid lenger enn kun måling av eksempelvis den økonomiske vinningen av relasjonen (Johnston og Staughton 2009, 576). Dette innebærer prosesser for realisering av ulike målsetninger, styring av tiltak som må iverksettes, følge opp daglig drift og vurdering av egne arbeidsmetoder. Nøye vurdering av relasjonen kan brukes som en nyttig verktøy for å måle relasjonens verdi basert på ulike parametere. En slik vurdering vil kunne gi svar på hva som fungerer godt og eventuelt hva som må forbedres. Med den informasjonen ytelsesledelse gir vil man kunne finne ut av hvorfor ting ikke fungerer, og på bakgrunn av dette planlegge forbedringstiltak. Ytelsesledelse kan med andre ord brukes som et verktøy for å gjøre bedrifter, relasjonen og ansatte hos begge parter mer effektive (580).

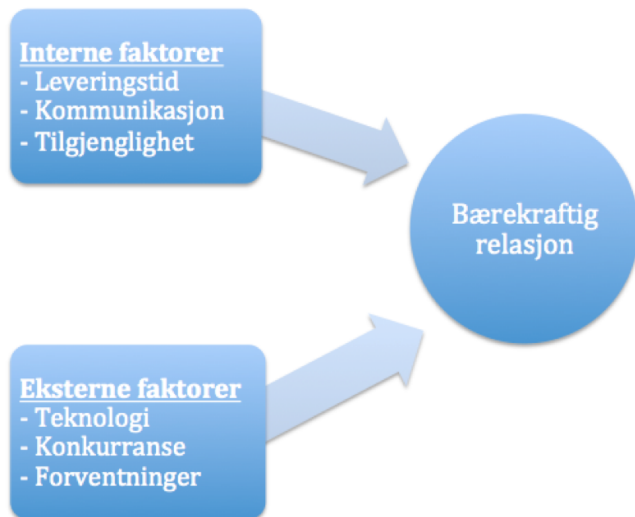
5.3 Oppsigelse av bedriftsrelasjoner:

For effektiv styring av bedriftsrelasjoner, bør bedriftsledere ikke bare beherske etablering av relasjoner, men også hvordan man avslutter de ordentlig (Johnston, Clark og Michael 2012, 161). For å opprettholde et godt rykte vil enhver bedrift være avhengig av at en slik prosess gjøres ryddig og sørger for at begge parter går ut av samarbeidet med forståelse for årsaken til oppsigelsen (161). Ulike bedriftsrelasjoner ender av ulike årsaker, men hva legges til grunn for at en relasjon tar slutt? årsaker til oppsigelse av en relasjon kan blant annet være at kunden ikke er rett for bedriften, endringer i plassering på enten grossist eller kunde, lav lønnsomhet eller eksempelvis fordi kunden ikke forholder seg til avtalen som er satt (161). Om grossisten har kundeforhold som ikke driver lønnsomheten i forventet retning, og samtidig krever mye tid og ressurser bør man kanskje vurdere å si opp relasjonen. Selv om dette kan fremstå som en god ide, er ikke oppsigelse av et kundeforhold nødvendigvis en enkel prosess. Oppsigelsen må foregå ryddig og man bør styre unna dårlig publisitet og et negativt rykte hos jungeltelegrafene (161).

5.4 Hovedmodell

Om kommunikasjon sier Jakki Mohr og John R. Nevin: "Kommunikasjon kan beskrives som limet som holder sammen en distribusjonskanal" (Mohr og Nevin 1990, 36). Fra et ledelsesperspektiv er det et kjent faktum at kommunikasjonsvansker er en førsteklasses årsak til problemer i en leverandørkjede (36). Eksterne og interne variabler påvirker en distribusjonskanal. Dette kan innebære makt, kommunikasjon, tilfredshet, forventninger, konfliktshåndtering og tilgjengelighet (Mohr og Nevin 1990; Mohr, Fisher og Nevin 1996).

Figur 5.4 illustrerer vår hovedmodell forskningen er bygget på. Den tar for seg hvilke interne og eksterne variabler vi mener påvirker hverandre og skaper det vi kaller en bærekraftig relasjon. Organisering av en distribusjonskanal innebærer implementering av en effektiv styringsstruktur og utvikling av relasjoner mellom partene i kanalen (Mohr, Fisher og Nevin 1996, 103). Forholdene som må tilrettelegges for å skape en bærekraftig relasjon er blitt forklart tidligere i teksten ved de syv dimensjoner. Gjennom vår forskning ser vi på hvordan en grossist mer effektivt kan spille på disse variablene for å utvikle eller opprettholde en bærekraftig relasjon.



Figur 5.4: Bærekraftig bedriftsrelasjon. Kilde: Egenprodusert.

5.4.1 Interne variabler

Våre interne variabler er elementer virksomheten kan påvirke for å skape eller opprettholde en relasjon. Vi har kommet frem til tre interne variabler vi mener er avgjørende ved bedriftsrelasjoner; leveringstid, kommunikasjon og tilgjengelighet.

5.4.1.1 Leveringstid

For at et samarbeid skal være tilfredsstillende for kunden burde grossistbedrifter levere deres avtalte tjenester til det tidspunktet de har lovet (Bearden, Netemeyer og Haws 2011, 404). Mange produsenter har nærmest ingen direkte kontakt med sine sluttbrukere rundt de produktene de produserer, men har tilgjengelig gode samarbeidsavtaler med industrielle distributører som tar seg av leveringen til kunden og tilbyr dem informasjon og mersalg service (Ford m.fl. 2003, 119). Dermed er det grossisten som er ansvarlig for opprettholdelse av avtalt leveringstid med kunden. En tolkning av ordet distributør er å se på distribusjon som en fysisk levering (120). Denne tolkningen av distribusjon omhandler hva som er avgjørende ved en forretningstransaksjon. Ved leveringen finner vi to viktige elementer (120). Først må det etableres en strøm av informasjon mellom partene. Deretter må strømmen av produkter og tjenester blir organisert. Håndteringen av disse to faktorene på en effektiv måte regnes som den viktigste oppgaven ved distribusjonsledelse (120).

5.4.1.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan bli beskrevet som selve limet som holder sammen en kanal av distribusjon, og er selve grunnlaget for interaksjon mellom leverandør og kunde ((Mohr og Nevin 1990, 36; Ford m.fl. 2003, 79). Kommunikasjon i bedriftsrelasjoner er som regel intense, varierte og toveis (Ford m.fl. 2003, 79). Gjennom mellommenneskelige kommunikasjoner vil relasjonen bli vurdert, forpliktelse demonstrert, tillit blir bygd, tilbud blir utviklet og oppfylt og problemer blir løst (Ford m.fl. 2003, 79). Med andre ord er en strukturert og fungerende kommunikasjon mellom bedriftene avgjørende for at en relasjon skal være bærekraftig.

Rollen av kommunikasjon innenfor markedsføringskanaler er også et viktig tema fra et ledelsesmessig perspektiv (Mohr og Nevin 1990, 36). Mange av dagens problemer i forhandlerkanaler kan løses ved å utvikle hensiktsmessige strategier for kommunikasjon mellom produsenter og forhandlere.

5.4.1.3 Tilgjengelighet

En sentral grunn til at produsenter tar i bruk grossister isteden for å selge direkte til detaljistene eller sluttbrukerne, er at grossister til enhver tid vil være mer tilgjengelig for kunden (Kotler 2005, 483). Grossister har som tidligere nevnt ofte en høyere troverdighet blant kundene enn en fjern produsent, i tillegg til at en distributørs selgerkorps vil ha muligheten til å være mer tilgjengelig til et relativt lavere kostnadsnivå (483). Ikke bare vil en grossist være tilgjengelig ved informasjon rundt varer og tjenester, men også ved lederassistanse og rådgivning (483). Her kan de vise tilgjengelighet i form av opplæring av de ansatte, butikkutforming og kontrollrutiner for regnskap og inventar. Ytelse i form av tilgjengelighet til kunden vil som oftest variere etter hvor lønnsom relasjonen er, hvor A kundene vil få mest oppmerksomhet.

Ved å tilby god service til sine kunder og vise at du som representant fra grossisten er tilgjengelig, vil avgjørelser ofte tas tett innpå kunden. Med andre ord tar de ansatte i virksomheten viktige kundeavgjørelser uten å søke ledelsens godkjenning (Bearden, Netemeyer og Haws 2011, 421). Derfor er det viktig at de ansatte har frihet og autoritet til å operere individuelt for å levere god service (421). Grossistbedriftene opererer med andre ord med myndiggjørende ledelse, som handler om å legge til rette for selvledelse hos medarbeiderne (Sandvik 2011).

5.4.2 Eksterne variabler

Eksterne variabler er elementer ved virksomheten som bedriften nødvendigvis ikke alltid vil ha full kontroll over. Det kan dukke opp uforutsette hendelser som vil kunne påvirke bedriften både positivt og negativt. På bakgrunn av dette har vi sett nærmere på tre eksterne variabler vi mener er viktige for grossistbedrifter. Disse tre er teknologi, konkurranse og forventninger.

5.4.2.1 Teknologi

Vår verden er i konstant endring, og den teknologiske utviklingen er den store driveren for akkurat dette. Ingen annen ytre faktor former våre liv mer enn teknologien (Kotler 2005, 141). Enhver ny teknologi bærer med seg en destruktiv kraft. Da fjernsynet kom ødela dette for avisene (141). Ny teknologi har gitt oss enklere løsninger på problemer og blant annet ført til en større tilgang på produktinformasjon og ikke minst priser. Dette gjør at fabrikanter, grossister og butikker må oppdatere seg oftere for å ikke seile akterut. Ved ny teknologi har en bedrift ulike tilpasningsmuligheter; en kan tilpasse seg, forsøke å bekjempe teknologien eller bare overse det. Om man ikke har satsset på tilpasning har dette ofte ført til dårligere tider for bedriftene (141). Den økonomiske vekstraten påvirkes av hvor mange nye og viktige teknologier som tilføres. Uheldigvis foregår den teknologiske utviklingen mer i sprang enn som en jevn strøm (141). Dette vil igjen kunne gjøre det vanskelig for aktører å holde følge med utviklingen. Grossistbedrifter bør derfor ha fokus på å holde seg moderne og være synlige på de plattformer hvor forbrukerne er aktive.

5.4.2.2 Konkurranse

Denne oppgavens valgte bransje har opplevd sterk konkurranse og endringer på lik linje med andre bransjer. En bransje er en gruppe foretak som tilbyr et produkt eller en gruppe produkter som er nære substitutter for hverandre. Bransjer klassifiseres ut ifra antall tilbydere, kostnadsstrukturer, graden av globalisering, etableringshindre, mobilitetshindre, avviklingshindre og graden av vertikal integrasjon (Kotler 2005, 199). Markedet i Norge har flere likhetstrekk med en monopolistisk konkurranse og ren konkurranse. Det er mange konkurrenter som kan differensiere sine tilbud. Konkurrentene fokuserer på segmenter der de kan dekke kundens behov bedre enn andre og ta en høyere pris (200).

Det fremkommer i rapporten "Prognoser for norsk handel - 2014" at Sportsbransjen i Norge omsatte på 16 Mrd. kroner inkl. mva i 2012 (Virke 2013, 10). Dette ga en vekst på 2,8 prosent fra 2011. Bransjen preges av kjededominans hvor kjedene står for 87 prosent av den samlede omsetningen (Virke 2013, 10).

i en Konjunkturrapport for 2013 kommer det frem at markedet for sportsutstyr har vokst med mer enn 50 prosent i perioden 2005 til 2011 (Virke 2013, 9). Disse statistikkopplysningene bekrefter økt konkurranse og en sterk kjededominans i markedet.

5.4.2.3 Forventninger

Bedrifter som samarbeider, har forventninger om hvordan partneren skal oppføre seg (Sande og Wathne 2012). Forventninger er en kognitiv innstilling overfor noe eller noen, i dette tilfelle et samarbeid (norske leksikon). Grossister vil møte på forventninger både fra produsenter og sluttbruker i et samarbeid. I vår oppgave har vi fokus på hvilke forventninger distributørene møter fra deres kunder. Det er viktig at de forventninger kunden har til et samarbeid blir kartlagt i startfasen, slik at grossisten ikke har inngått et samarbeid hvor krav og betingelser er urimelige.

5.4.3 Bærekraftig relasjon

Å administrere en bedriftsrelasjon handler om mye mer enn å bestemme hvilke funksjoner et produkt/tjeneste skal ha, kommunikasjonsmiksen, pris eller distribusjonssystem (Ford m.fl. 2003, 79). Kontinuitet og interaktivitet av relasjon omhandler at et sett av variabler må gjennomføres. Sammen mener vi at en kombinasjon av våre variabler vil skape en bærekraftig relasjon og styrke grossistenes posisjon i markedet. Gjennom vårt casestudie vil undersøke i hvilken grad disse variablene påvirker virksomhetenes nye og eksisterende relasjoner. Vi vil analysere våre datainnsamlinger og knytte disse opp mot teori for å se om vår forskning gir grunnlag til videre arbeid.

5.5 Customer Relationship Management

Customer Relationship management (CRM) har som oppgave å holde orden på selskapets hovedmål for kundene, strategier på kundebehandling og kundeetablering samt informasjon om hvilke prosesser som skal utføres mot kundene. Dette kan summeres med at hovedmålet er å øke den totale kunde verdien samt øke etablering av kundeforhold (Kotler 2005, 49).

Tidligere forskning på CRM fremstår på mange måter noe tvetydig. Payne & Frow (2005, 167) Argumenter for at selve definisjonen på CRM varierer fra en helhetlig og bred tilnærming til kundeforhold for å skape verdi for aksjonærene, til en mer snever og taktisk tolkning der formålet er å realisere prosjekter med gitte løsninger.

Når det kommer til bruk av CRM i praksis, er det helt avgjørende hvor mye en bedrift skal investere for å bygge lojalitet. Det viktigste punktet her er at kostnadene som forekommer ved et kunderelasjonsprogram ikke overstiger fortjenesten dette skal resultere med (Kotler 2005, 50).

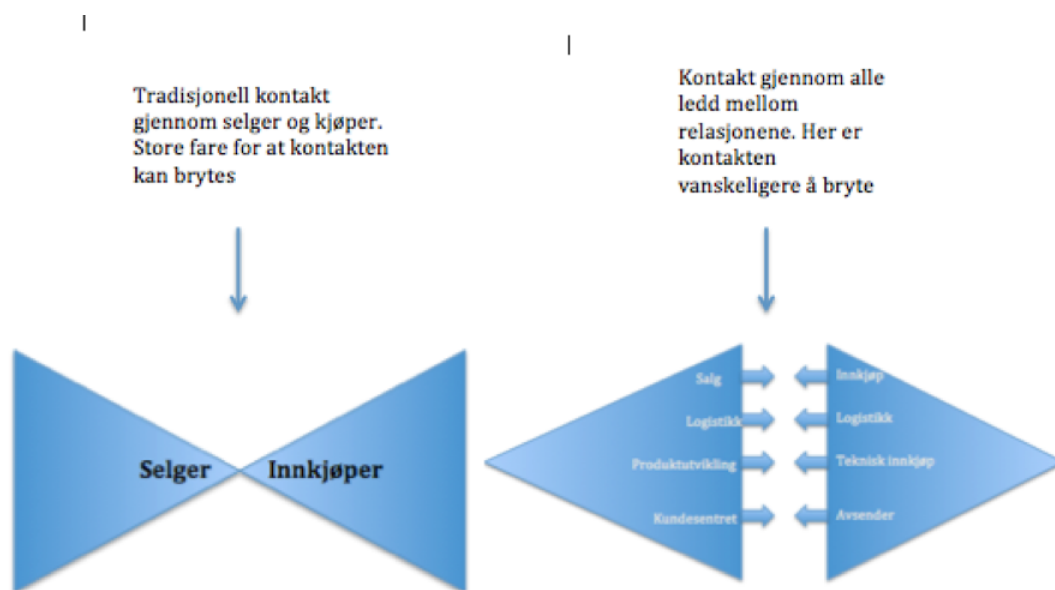
Grossister må klare å tilpasse sine kunder riktig ut ifra hvor stor margin de generer med. De fleste bedrifter i dag praktiserer en grunnleggende markedsføringsstrategi når de jobber i et marked med mange kunder og hvor lønnsomhetsmarginen per produkt er lavt (51).

Det blir spennende å se gjennom dette casestudiet til hvilken grad grossister i sportsbransjen bruker CRM som verktøy mot deres relasjoner. Våre funn vil komme frem i konklusjon.

5.6 Key Account Management

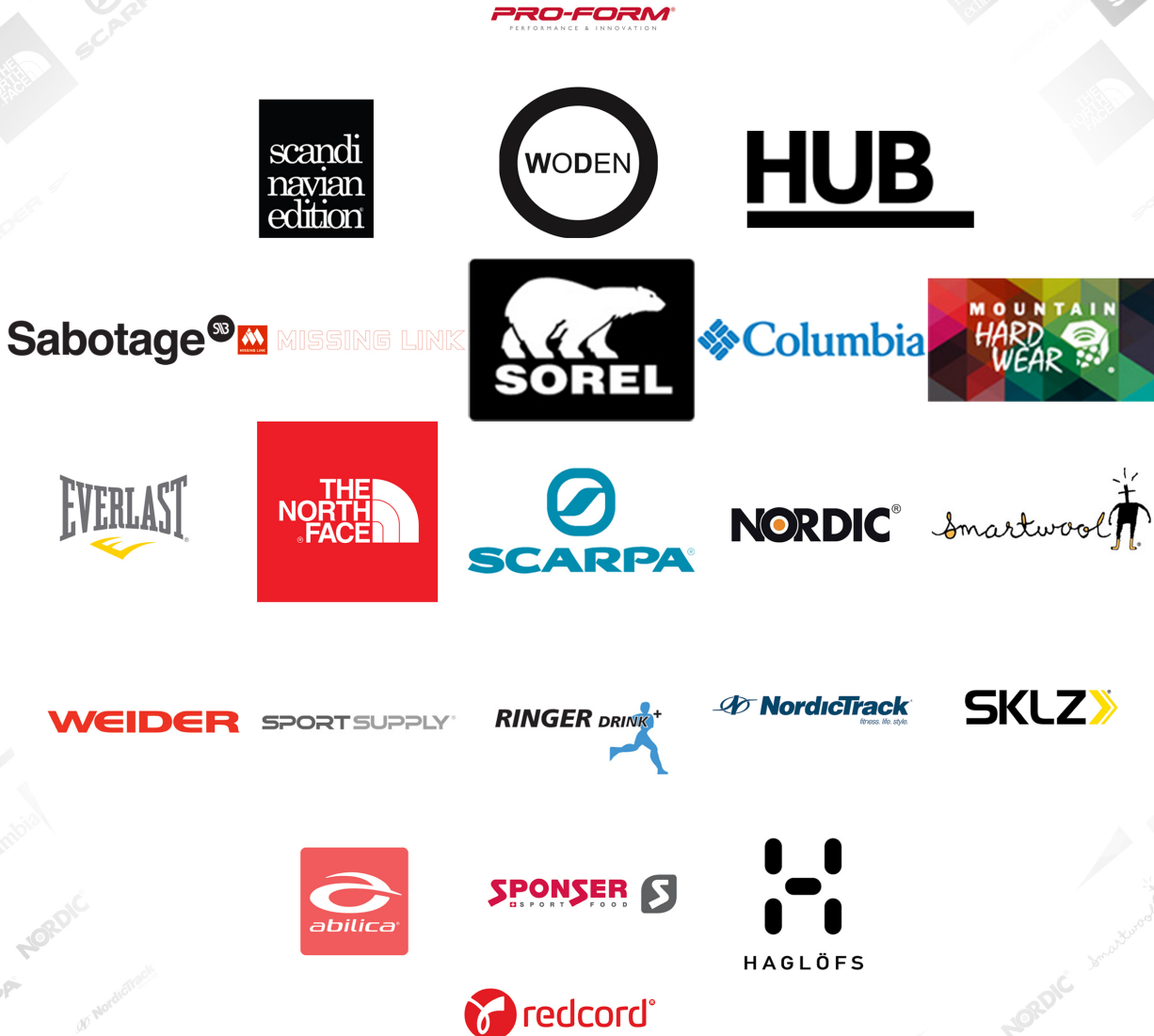
Key account management (KAM) er en langsiktig investering av ressurser til en kunde som er viktig for virksomheten (Cheverton 2012, 30). KAM handler ikke nødvendigvis om salg, men om å administrere fremtiden for bedriften (30). Det er et stort ønske å forstå kundens virksomhet, og deres utfordringer, gjennom dyp analyse, for å identifisere muligheter hvor vi kan gjøre en positiv innvirkning i deres virksomhet. Utviklingen av kundeorientert verdiforslag settes i fokus, som er designet for å oppnå viktig leverandørstatus.

Ved KAM er relasjonene mer komplekse, og kommunikasjonen mellom bedriftene skjer gjennom flere kanaler. Dette viser vi gjennom figur 5.6 som skiller mellom en tradisjonell tilnærming og en KAM relasjon.



Figur 5.6: Bow-tie vs. Diamond relationships. Kilde: (Johnston, Graham og Shulver 2012, 92).

Ved Key Account Management må man tenke langsiktig, fokusere på samarbeid og være tålmodig for at investeringen skal lønne seg i det lange løp (Cheverton 2012, 36). Når grossistene skal kartlegge hvem de skal tilby denne strategiske planen, skal man ikke kun tenke på hvor attraktiv kunden er for deg, men også i hvilken grad du er attraktiv for dem. Det handler altså om en gjensidig attraktivitet (37). Gjennom vårt casestudie vil vi prøve å kartlegge i hvilken grad informantene bruker KAM som en investering for å styrke deres relasjonene med kundene. Vi vil gjennom denne caseundersøkelsen kartlegge i hvilken grad virksomhetene tar i bruk KAM mot sine kunder. Når selgere i en grossistbedrift kun har kontakt med en innkjøper hos kunden, viser dette til en tradisjonell relasjon basert på kontakt mellom to representanter. Relasjonens bærekraftighet står da i større grad og lener seg på disse to, fremfor at begge bedrifter kommuniserer med hverandre i alle ledd. Dette illustreres gjennom figur 5.6.



6.0 Analyse

6.0 Analyse

Her analyserer vi datamaterialet fra våre seks respondenter. Yin 2003 (Sitert i Johannessen, Kristoffersen og Tuft. 2010, 216) legger frem to analysestrategier; analyse basert på teoretiske antakelser og beskrivende casestudier. Vår undersøkelse baserer seg på teoretiske antakelser. Analyse basert på teoretiske antakelser handler om å følge de antakelsene vi har forbundet med prosjektet, og la disse styre analyseprosessen (216). Teknikken vi har brukt er mønstermatching. Gjennom analysen går vi gjennom hver enkelt teoretisk antakelse og sitater hentet fra intervjuene. For å øke lesbarhet og forståelse kan sitatene være noe omformulert. For å ivareta respondentenes anonymitet, blir de omtalt som respondent 1-6.

6.1 Teoretisk antakelse nummer 1

Bedriftsrelasjoner er avgjørende i grossistvirksomhet

Hovedmålet med bedriftsrelasjoner er å fokusere på gjensidig nytte som skal vare over en lengre periode (Johnston, Clark og Michael 2012, 90). Samtlige av respondentene mener at bedriftsrelasjoner er avgjørende i grossistvirksomhet. Respondent 1 sier blant annet følgende:

“Jeg mener at grossister i stor grad er avhengig av bedriftsrelasjoner. Likevel ser vi i dag mange eksempler på korte relasjoner. Dette kommer først og fremst av at vi lever av sesongbaserte produkter hvor det handler om å selge mest mulig volum i løpet av merkevarens sesong”.

Videre nevner respondent 1: “For å etablere nye kundeforhold er det relevant å presentere seg på en riktig måte. Fortelle hvem vi er, hva vi er og hvorfor et samarbeid vil lønne seg med oss. Vårt viktigste salgsargument er at vi ikke har som ambisjon å selge alt vi har til alle. Våre produkter skal ha høy standard”. Dette er noe også respondent 2 trekker inn ved sin begrunnelse: “Vi gjør ikke avtaler med hvem som helst”.

Både respondent 2 og 3 fremhever viktigheten av å spille på at de vil skape en langsiktig relasjon med den potensielle kunden. Respondent 3 sier for eksempel: “I møter med våre kunder bruker vi langsiktighet som et argument for å fremheve hva vår intensjon med samarbeidet er”. En annen respondent mener at det å få et kompisforhold til relasjonen fungerer bra: “for oss er det viktig å være kompis med kunden, det handler om å stifte et så godt bekjentskap at kunden velger å handle. Kort oppsummert vil vi alltid prøve å bli venn med kunden”. Respondent 6 presiserer “En god relasjon kjennetegnes av gjensidig respekt”.

Det kommer frem at det er ulike synspunkt blant bedriftene når det gjelder hvilke variabler som er grossistenes største utfordring tilknyttet langsiktige relasjoner. Likevel er det bred enighet om at pris er en viktig variabel. Respondent 2 sier følgende om pris: "den som byr på de beste prisvilkårene vinner. Det er tøff konkurranse i friluft-segmentet. Det norske markedet tiltrekker seg mange konkurrenter, som igjen fører til at det er større konkurranse om de beste avtalene". Respondent 6 følger dette videre med " langsiktighet er avgjørende fordi mer og mer av makten flyttes over på de store kjedene"

Respondent 5 mener at en stor utfordring ved pris er såkalte lokkekjøp: "vi ser en klar tendens på at selv om man har en god relasjon, lar kundene seg friste av lokkekjøp. Kommer det en konkurrent som tilbyr bedre priser, taper man. Kundene er med andre ord mindre lojale".

6.2 Teoretisk antakelse nummer 2

Effektiv leveringstid påvirker relasjonen i positiv retning

Leveringstid er svært viktig for at et samarbeid skal være tilfredsstillende for kunden. Det er avgjørende at grossistbedrifter leverer deres avtalte tjenester til det tidspunktet de har lovet (Bearden, Netemeyer og Haws 2011, 404)

Respondent 5 forteller "leveringstid er avgjørende ved relasjoner og påvirker om det leveres for sent". videre presiserer respondent 5 at et forhold kan bli anstrengt om det ikke leveres etter avtale. Respondent 6 sier følgende:

"levering er helt kritisk. Kjedene opererer eksempelvis med bøter ved for sen levering, noe som tvinger leverandørene til å yte, og det er kanskje ikke så dumt".

Respondent 1 og 4 svarer i samme retning som respondent 5 og 6, men respondent 4 tydeliggjør at leveringstid er litt delt i to; Forhåndsordre og supplering. Respondent 4 sier "for oss er kvalitet på levering ved supplering veldig viktig. Vi forsøker å ha varer i butikk hos kunden dagen etter de bestiller. Kundene blir overrasket over at dette i det hele tatt er fysisk mulig. Oppnår vi dette vil kunden prioritere oss". Vi kan derfor anta at respondent 4 bruker effektiv levering som et virkemiddel for å styrke sine relasjoner med kundene.

Respondent 2 forteller at "det kommer litt an på hvilke av våre merkevarer det er snakk om. på lettsolgte produkter er leveringstid veldig viktig, men på eksempelvis kapitalvarer, altså produkter som ski og sykkel er kunden villig til å vente lenger på produkter som koster mye". Det kommer derfor frem at det er likhetstrekk mellom respondent 2 og 4 når det kommer til

supplering, men de skiller seg litt på respondent 2 sin uttalelse om at kunden er villig til å vente lenger på dyrere kjøp. Respondent 1 presiserer

“Leverer man dårlig fra starten, kan relasjonen være over allerede før den har startet”.

Dette er med på å tydeliggjøre den harde virkeligheten om at levering påvirker relasjonen i stor grad. Respondent 3 uttaler “vi opplever sjeldent problemer med levering, det er altså ingen relasjonsutfordring for oss. Men det er klart at om vi ikke leverer i henhold til avtale, slår dette negativt i relasjonen. En annen ting som er viktig er leveransepresisjon”. Svaret til respondent 3 gir et inntrykk av at de innehar gode rutiner for leveranse, og at de sjeldent møter på problemer. Riktignok presiseres det at dårlig levering slår negativt ut og at leveransepresisjon er viktig. Svaret fremstår noe usikkert, dette kan skyldes av at respondent har vært usikker på vår intensjon ved spørsmålet.

Det fremkommer en samlet enighet at effektiv leveringstid påvirker relasjonen i positiv retning, men at det varierer litt på prioritering av forhåndsordre og supplering, samt at respondent 2 fokuserer på effektiv levering av lettsolgte varer. Videre kan vi trekke frem at samtlige respondenter gir et tydelig signal om at for sen eller feil levering påvirker deres relasjoner med kundene negativt.

6.3 Teoretisk antakelse nummer 3

Kommunikasjon er selve “limet” i relasjonen

Kommunikasjon anses som å være selve limet som holder sammen en distribusjonskanal (Mohr og Nevin 1990, 36). Og er selve grunnlaget for interaksjon mellom leverandør og kunde (Ford m.fl. 2003, 79). Ut i fra respondentenes svar viser det seg at det legges stor vekt på denne variabelen, og de er bevisste over viktigheten av hvilke gevinst riktig kommunikasjon gir. Likevel har grossistene forskjellige meninger om hvordan man jobber best mulig med kommunikasjonsstrategier.

Det kommer frem at alle våre respondenter benytter telefon, mail og personlige møter for å effektivt kommunisere med sine partnere. Videre ser vi at respondentene har forskjellige meninger om hvordan kommunikasjonen med dere kunder skal foregå. Både respondent 3 og 4 viser til at de ønsker å være fleksible på hvordan de gjennom kommunikasjons forvalter sine relasjoner. Dette begrunnes ved at respondent 4 sier “Når det kommer til planlegging av kommunikasjon tar vi forbehold om at den utvikler seg over tid, slik at vi kan tilpasse oss til

enhver kunde.” Respondent 1, 2 og 5 ønsker å holde kommunikasjonen mer standardisert, og har strukturerte kjøreplaner på hvordan man skal gå frem.

Respondent 1 sier “Det er viktig at vi kommuniserer riktig i forhold til de forventningene kunden har” og respondent 4 sier “Det ekstra viktig for oss å kjenne til hva kunden er interessert i”. Både respondent 1 og 4 gjør det tydelig at er opptatt av kundens forventninger og ønsker.

Selv om de har forskjellige måter å kommunisere på, har respondentene en kommunikasjonsplan de følger. Respondent 1 bruker et CRM-system.

Respondent 2 nevner selgere som jobber ut ifra sine egne kundeporteføljer. Respondent 3 snakker om en webportal der kunden kan selv gå inn og supplere på varer. Respondent 5 påpeker at de prøver å ha alt skrevet ned, men at de ikke bruker noe konkret datasystem.

Respondent 4 derimot lar dette gå litt mer på flyten, og sier “når det kommer til planlegging av kommunikasjon med kunden tar vi forbehold om at den utvikler seg over tid, slik at vi kan tilpasse oss til ethvert tilfelle”

Respondent 1 skiller seg litt ut ved å påpeke at deres kundesenter er basert i utlandet, og at det er spørsmål om dette er en god løsning eller ikke. Selve kommunikasjonen ut mot kunden blir videre støttet opp av en CRM system og SAP for å holde oversikt over blant annet gjennomsalg.

6.4 Teoretisk antakelse nummer 4

Grossistens tilgjengelighet avgjøres av kundens verdi

En sentral grunn til at produsenter tar i bruk grossister isteden for å selge direkte til detaljistene eller sluttbrukerne, er at grossister til enhver tid være mer tilgjengelig for kunden (Kotler 2005, 483).

Det viser seg alle respondenter unntatt 1 og 4 har funnet en løsning på å tilpasse sin tilgjengelighet. De benytter seg av kundefordeling for å tilpasse sin tilgjengelighet ovenfor kundene sine. Forskjellen er at de har forskjellige kriterier på hvordan kundefordelingen skal tilpasses. Dette baseres på kundens verdi og størrelse.

Respondent 1 bruker ikke en bestemt fordeling, men de sier at de kommuniserer daglig med de største kundene, de mindre kundene har de mindre kontakt med. Dette mener de derimot er greit så lenge kunden har blitt opplyst om det i forkant. Respondent 2 sier “det å til enhver tid være tilgjengelig for kunden er viktig. Det er kanskje noen som har vanskeligheter for å innrømme det, men tilgjengeligheten blir en kynisk prioritering etter størrelse på kunden”.

Dette sier noe om hvordan grossistene rent strategisk bruker tid på kunder som genererer mest på bunnlinjen.

Både respondent 2, 3 og 5 har en ABC-fordeling på sine kunder for å tilpasse sin tilgjengelighet. De legger vekt på kundens verdi, der de viktigste kundene får mest oppmerksomhet. Respondent 3 henviser til at en liten kunde i dag kan være stor kunde i fremtiden, de ønsker derfor å følge opp potensielle storkunder.

Respondent 5 uttrykker at de uansett prøver å være tilgjengelig for alle kundene sine, uavhengig størrelse. Respondent 4 benytter seg ikke av en ABC-fordeling, men de sier "Prioriteringer kommer nødvendigvis ikke av kundens verdi, men heller hvilken løsning kunden har hos oss". Dette viser at de kjører i en litt annen retning. En liten butikk i en liten bygd kan være en A-kunde i deres område, men på landsbasis er de bare en liten kunde. Respondent 4 er derfor opptatt av å følge opp sine små "A-kunder". Samtidig påpeker respondent 4 at de har et mål om at alle kunder som ringer skal få svar samme dag. Videre sier de "Det er viktig å huske på at kunder som er små i dag kan bli store i fremtiden. Vi er derfor opptatt av å følge kundene hele veien". Respondent 4 viser med det til en langsiktig tankegang når det gjelder deres tilgjengelighet.

6.5 Teoretisk antakelse nummer 5

Den teknologiske utviklingen ha endret relasjonene

Teknologiske utviklinger er en av de mest markante utfordringene grossistledet i dag må tilpasse seg (Kotler 2005, 185). Det er viktig at grossister ikke overser utviklingene som skjer, og er synlige i de viktigste plattformene.

Fem av respondentene mener at den teknologiske utviklingen har endret marked og hvordan de jobber, mens respondent 4 sier følgende: "vi har ikke merket så mye til den teknologiske utviklingen, og vi merker heller ikke et stort press fra netthandel. Så for vår del har teknologien verken skapt eller ødelagt noe".

Hvordan utvalget i denne casen har respondert til utviklingen er forskjellig. En av bedriftene erkjenner at de ikke helt har hengt med på den teknologiske utviklingen, mens en annen virksomhet har ansatte som sitter og følger på endringer i markedet. "Vi er til enhver tid oppdatert på det som skjer. Vi har også investert i controlling. Dette har vi blant annet brukt aktivt for å prospektere nye kunder via nett". Respondent 6 er også oppdatert på den teknologiske utvikling og sier "Vi har blant annet en applikasjon med programmer som fungerer som et verktøy for forbrukeren, dette gir butikken et salgsargument, og ikke minst kommuniserer vi et utvidet servicetilbud."

Flere av respondentene mener at denne variabelen er en av faktorene grossistleddet sliter mest med å tilpasse seg. Respondent 1 sier følgende:

“Teknologi gjør det mye enklere for merkevarer og leverandører å kommunisere direkte med forbruker. Dette har gjort at grossisten har hatt en tendens til å miste kommunikasjonen med forbruker”.

Respondent 2 styrker denne tendensen ved ramse opp flere utfordringer knyttet til teknologi: “netthandel har gjort det lettere å få informasjonstilgang. Dette gjør at vår ekspertise rundt merkevarene ikke lenger er en like stor X faktor. Utviklingen av teknologi har i tillegg ført til langt flere tilbydere, hardere konkurranse og en mye større hastighet i markedet”.

6.6 Teoretisk antakelse nummer 6

Konkurransen i markedet skaper et prestasjonspress for grossistene

En annen utfordring grossistmarkedet i dag står ovenfor er nye former for konkurranse og et generelt mye tøffere konkurransemarked (Kotler 2005, 484)

Respondentene argumenter ulikt på hvordan økt konkurranse fra flere hold har påvirket deres virksomhet, men vi ser en bred enighet om at konkurransen i dag er tøffere og strammere.

Respondent 1 sier for eksempel: “Det er mye vanskeligere i dag å holde på med agenturer.

Mange bedrifter klarer ikke begrense kostnadsnivået for å opprettholde fortjeneste. På bakgrunn av det harde konkurransebildet vil vi nå se flere virksomheter som går dunken, og dette vil da være til fordel for de som overlever”. Respondent 2 er veldig direkte på at tallene er det viktigste ved alle relasjoner, da i form av pris, kalkyle, marginer og brutto. Videre legger respondenten trykk på at marginene de kan spille på har blitt mindre.

“Dette skaper en konkurranse i markedet som gjør at de med de beste prisene vinner”.

Respondent fire poengterer at deres relasjoner endres hele tiden. “Det dukker til stadighet opp merker og aktører som øker konkurransen. Motetrender påvirker også i stor grad, men slik var det også for 10 år siden”.

Respondent 3 mener at endringen i konkurransebildet ikke direkte rammer deres relasjoner, men at alt igjen handler i stor grad om hvilken pris de kan tilby. “Kunden velger den distributøren som har best pris og dette er en helt avgjørende faktor”. Som en motreaksjon til dette tilbyr denne grossisten til enhver tid flere alternativer.

“Dette gjør at vi ikke skaper noen konflikt i relasjonen vår. Det er nemlig detaljer som kan ødelegge samarbeidet vårt”. Respondent 6 “Vi hører på kunden, og vi tilpasser oss markedet til enhver tid. Små justeringer. Viktig med tilpasning etter behovet.”

6.7 Teoretisk antakelse nummer 7

En åpen dialog er verdifullt for å kartlegge kundenes forventninger.

Det er viktig å klargjøre begge parter forretningsmessige ambisjoner og deres virksomhetsdrivere for en best mulig fungerende relasjon (Johnston og Staughton 2009, 575). Dette betyr at bedriftene bør investere mye tid og ressurser for å lære seg å forstå hverandres virksomhet. For at det skal oppnås klarhet i hva begge parter forventer av hverandre, må man gjennom en prosess bestående av møter og tilrettelagte forhandlinger (575). Om ikke kundenes forventninger er kartlagt, øker sannsynligheten for at relasjonen blir kortvarig.

Gjennom denne casestudien har det kommet tydelig frem at samtlige respondenter jobber mot å kartlegge kundenes forventninger. Likevel ser vi tendenser til at grossister ikke tilpasser seg forventningene til en hver pris. Informant 1 sier følgende om kartlegging av relasjonenes forventninger: “vi tilpasser oss så godt det lar seg gjøre, men til visse forutsetninger. Ved avtaleforhandlinger er det viktig å komme frem til realistiske mål som begge kan leve med. Da er det viktig med en god dialog som skaper tillit og nøyaktighet”. Respondent 6 sier “Vi tilpasser oss konstant og hører på hva kundene sier. Vi strekker oss langt for kunden, men med fornuft. Det avgjørende for oss å ta kunden på alvor”

En annen respondent beskriver følgende tiltak for å effektivt kunne møte samarbeidspartners forventninger: “vi er svært opptatt av en god dialog og evaluering for å kartlegge behovet. Vi henter for eksempel inn informasjon om kunden på forhånd slik at vi kommer godt forberedt”.

Det er ikke bare en åpen dialog som er viktig når man jobber mot å tilpasse seg bedriftenes forventninger. En utfordring som blir nevnt er kundenes forventninger til marginkravene.

“Rabattkravene i Norge er helt sinnsyke i forhold til hvordan markedet på dette ligger i utlandet. Dette fører til at differansene er små og presset er høyt”.

Respondent 2 og 3 sier at forventningene stort sett er basert på en markeds mekanisme. “Det er slik at markedet styrer en del ting, ikke alt er under vår kontroll. Derfor er det viktig å finne den kommersielle kraften kombinert med riktig margin for begge parter”.

En annen variabel som påvirker forventninger fra motparten er trender. En stor utfordring for grossistene kan være å tilby feil produkt til riktig til eller motsatt.

“Trender påvirker alle og korte motetrender ødelegger for andre merker. Dette er noe som kommer og går, og er en felles trussel for både oss og konkurrentene”. - Respondent 4.

PRO-FORM
PERFORMANCE & INNOVATION

scandi
navian
edition



HUB

Sabotage  MISSING LINK



 Columbia



EVERLAST



 SCARPA

NORDIC



WEIDER SPORT SUPPLY



 NordicTrack

SKLZ



SPONSER 



 redcord

7.0 Tolkning

7.0 Tolkning

I denne delen av oppgaven tar vi for oss de viktigste funnene fra analysen og knytter disse opp mot teorikapitlene: grossistvirksomhet og bedriftsrelasjoner. Dette kapitlet er delt inn på samme måte som i analysedelen.

7.1 Teoretisk antakelse nummer 1

Bedriftsrelasjoner er avgjørende i grossistvirksomhet

En av funksjonsrollene som gjør grossisten mer effektiv enn produsentene, handler om at grossister vil være bedre på å skape bedriftsrelasjoner med kundene (Kotler 2005, 483). Grossisten har som regel god kjennskap til det lokale markedet og et stort nettverk, og vil dermed ha en høy troverdighet blant deres kunder i forhold til en fjern produsent. Samtlige av respondentene mener at bedriftsrelasjoner er viktig i markedet de befinner seg i, men respondent 4 sier også at grossistene kun til en viss grad er avhengig av langsiktige relasjoner. "Som privat grossist handler det om å selge mest mulig før man mister agenturer". Ofte er partnerskap fokusert på aktiviteter med kort frist (Johnston, Clark og Michael 2012, 87). Videre sier respondenten at "etter min mening er det private grossistleddet en utdøende rase". Respondent 6 uttaler derimot stikk motsatt og sier "Grossistleddet er ikke en utdøende rase". Nettopp disse utsagnene viser at vårt forskningsspørsmål tar opp et relevant problem i dette leddet, og at respondenten selv er klar over situasjonen de befinner seg i. De motstridende svarene kan riktignok illustrerer ved å se på situasjonen de to befinner seg i.

Teori rundt grossistvirksomhet viser til at grossistene i dag står ovenfor store utfordringer og tilpasninger (Kotler 2005, 484), og for at bedriftsrelasjoner skal kunne styrke deres hverdag er det flere faktorer å ta stilling til. Holdninger, atferd og tillit er ofte karakterisert som myke og personlige egenskaper ved et relasjonsforhold mellom to bedrifter (Johnston, Clark og Michael 2012, 91). Flere av respondentene nevner at disse egenskapene er avgjørende for at deres relasjoner skal fungere. Eksempelvis sier respondent 5 at "det er viktig å skape tillit i markedet". Respondent 4 sier blant annet at "for oss er det viktig å være kompis med hverandre og vise til gode atferdsmønstre slik at kunden velger å handle".

Ut i fra denne tolkningen kan vi se at respondentene mener det er noen ulike faktorer som avgjør hva som skaper en best mulig relasjon, men alle er enige om at bedriftsrelasjoner er avgjørende i

grossistvirksomhet. Vi tror at noe av grunnen til at respondentene tolker bedriftsrelasjonens viktighet forskjellig kommer av deres størrelse og posisjon i markedet. De små og mindre

etablerte grossistene har et større fokus på å få mest mulig cash inn i løpet av kort tid, og vil dermed ha et mer kortvarig syn på en relasjon for å stadfeste seg i markedet. De større og mer veletablerte grossistene i dette casestudiet har et større fokus på langsiktige relasjoner og hva som skal til for å opprettholde denne.

7.2 Teoretisk antakelse nummer 2

Effektiv leveringstid påvirker relasjonen i positiv retning

I analysen kom det frem en samlet enighet om at effektiv levering påvirker deres relasjon med kundene positivt. Dette indikerer at grossistene retter et sterkt fokus mot effektiv levering, som igjen implisitt forteller at markedet de opererer i nærmest forventer hurtig levering. Teorien tilknyttet grossistvirksomhet forteller at en grossist har som regel et stort nettverk, og vil gjennom dette ha høyere troverdighet hos kundene fremfor en fjern produsent. Samtidig kan grossisten tilby raskere levering ettersom de har en bedre geografisk tilhørighet til sitt marked (Kotler 2005, 483). Effektiv og god levering vil med andre ord være med på å kvalitetssikre godt utført arbeid. Grossistene kan bruke levering som en faktor for å bygge tillit hos kundene. En seriøs aktør vil alltid være opptatt av at leveransene går som planlagt. Dette illustrerer gjennom Respondent 5 sin uttalelse “Det er viktig å skape tillitt i markedet”. Respondent 4 fører dette videre med “for oss er kvalitet på levering ved supplering veldig viktig. vi forsøker å ha varer i butikk hos kunden dagen etter de bestiller. kundene blir overrasket over at dette i det hele tatt er fysisk mulig. Oppnår vi dette vil kunden prioritere oss”. Respondent 4 bruker med andre ord effektiv levering som et virkemiddel for å styrke deres relasjon med kundene. Når det kommer til levering er det ikke nødvendigvis at grossisten har full kontroll over selve frakten. Ofte brukes eksterne aktører som Bring eller Schenker til å befrakte varene ut til butikk, og da kan det dukke opp uforutsette hendelser som ulykker som vil forsinke leveringen. Dette er med andre ord en ekstern variabel som kan forsinke levering. Hvorvidt forsinkelse tilknyttet en ekstern variabel slår negativt ut på relasjonen grossisten har med kundene eller ikke er for oss noe uvisst. Det samme gjelder generelle forsinkelser som ikke direkte skyldes grossisten. Den aktuelle problemstillingen tilknyttet dette er noe som bør ses nærmere på ved videre forskning. “Leverer man dårlig fra starten, kan relasjonen være over allerede før den har startet” sier respondent 1. Dette tydeliggjør hvor viktig effektiv levering er for grossistene. Teorien tilknyttet mønstre forteller at om man har lagret ordreinformasjon om sine kunder vil man etterhvert kunne oppdage forutsigbare mønstre (Wilson m.fl. 2012, 317). For grossistene er aktiviteten sesongbasert, og de vil på bakgrunn av ordrehistorikk forutse perioder med mye

aktivitet. Om de tilrettelegger driften i en slik periode vil de potensielt kunne være godt rustet mot å møte kundenes krav om effektiv levering. Riktignok har respondent 4 og 6 vist til at kunder som kjøper dyre varer er villige til å vente lenger enn hvis det gjelder billigere og lettsolgte varer. Ettersom samtlige respondenter ser seg enig i påstanden kan vi antyde at den er innehar en høy grad av validitet

7.3 Teoretisk antakelse nummer 3

Kommunikasjon er selve "limet" i relasjonen

Å kommunisere direkte med kunden gjennom et personlig møte vil styrke relasjonen (Johnston, Clark og Michael 2012, 81). Dette bidrar til at sannsynligheten for kommunikasjonssvikt minskes, og distributøren kan mer effektivt kartlegge hva kunden er ute etter (82).

Det viser seg at våre respondenter er svært interessert i å møte kundene sine personlig og ha nær kontakt med dem. Dette er for å kjenne sine kunder godt slik at man vil innehar mye informasjon om dem. Dette gjør at man kan tilpasse servicetilbudet sitt.

Det viser seg at respondentene er opptatt av å møte kundene personlig fremfor at man kun kommuniserer via telefon og mail. Ut ifra svarene kan vi konkludere med at respondentene viser en klar tendens til at ærlig og rettferdig kommunikasjon er en viktig del av deres relasjoner til kundene. Det legges også vekt på nærhet til kundene, for å bygge personlige relasjoner og nettverk.

Det kommer videre frem at respondenter har forskjellige måter å tilpasse sin personlig relasjon med kundene sine. Uavhengig av tilpasning er det likevel en bred enighet om at Kommunikasjon er på mange måter limet i relasjonen. Måten man kommuniserer på, fremtredning og helhetlighet er på mange måter avgjørende for å fremstå som en seriøs aktør ut mot både nåværende og fremtidige kunder. For videre belysning av kommunikasjon som variabel, bør vi bryte variabelen ned til ulike elementer for å bedre kunne kartlegge hva bedriftene gjør i detalj opp mot sine kunder. Kommunikasjon er en så stor del av relasjoner at vi ser det som en nødvendig å gå med i dybden for å fange essensen av relasjonsvirksomheten til grossistene.

7.4 Teoretisk antakelse nummer 4

Grossistens tilgjengelighet avgjøres av kundens verdi og størrelse

En av hovedgrunnene til at produsenter tar i bruk grossister istedenfor for å selge direkte til detaljistene eller sluttbrukeren, er at grossister har muligheten til å være mer tilgjengelig for kundene sine (Kotler 2005, 483). Derfor har grossistene et stort ansvar for å tilpasse seg riktig når det gjelder å være tilgjengelig for sine kunder.

Ut i fra respondentenes svar ser vi en klar tendens på teorien stemmer i henhold til hvordan bedriftene opererer i dag. I følge teorien skal grossistledet forenkle tilgjengeligheten. Alle respondenter unntatt 1 og 4 tar i bruk en “abc/ab-kundefordeling” for å tilpasse sin tilgjengelighet ovenfor sine kunder. Dette gjør at tilgjengeligheten tilpasses ut i fra kriterier som verdi og størrelse. Dette oppsummerer respondent 1 veldig godt: “det å til enhver tid være tilgjengelig for kunden er viktig. Det er kanskje noen som har vanskeligheter for å innrømme det, men tilgjengeligheten blir en kynisk prioritering etter størrelse på kunden. Vi kommuniserer daglig med de største kundene, mens de mindre kundene, eksempelvis små butikker, har vi mindre kontakt med”.

Vi kan derfor konkludere med at grossistens tilgjengelighet ovenfor sine kunder avgjøres i stor grad av kundens verdi og størrelse, hvis ikke, så har de en baktanke om at kunden en dag kan bli en stor kunde og arbeidet tilrettelegges deretter. Respondent 4 sier slik “Det er viktig å huske på at kunder som er små i dag kan bli store i fremtiden. Vi er derfor opptatt av å følge kundene hele veien“. Det kommer heller ikke som et sjokk for kunden ettersom dette er avtales på forhånd. Som respondent 1 sier “Dette er likevel OK så lenge du har gjort kunden oppmerksom på dette i forkant. Det er viktige å sette forventningene på riktig hylle”.

7.5 Teoretisk antakelse nummer 5

Den teknologiske utviklingen ha endret relasjonene

Teknologi er en av utvikling- og utfordringsmulighetene grossister står ovenfor i dagens marked. Gjennom vår forskning har vi sett at grossister tilpasser seg denne utviklingen på forskjellige måter. Som teorien sier har en bedrift noen få valg å ta stilling til når ny teknologi blir lansert (Kotler 2005, 141): tilpasse seg, forsøke å bekjempe teknologien eller bare overse den. Som respondent 1 sier har “Den teknologiske utviklingen har påvirket markedet i stor grad, og dette er en av de tingene grossistledet sliter mest med å tilpasse seg”. Respondent 2 er enig i dette, men erkjenner at deres bedrift ikke henger helt med i forhold til den teknologiske utviklingen de siste 10 år. “Vi er mer selgere av den gamle skole med kulepenn og skrivebok når det gjelder teknologi”. Videre tilføyer respondenten at “jeg mener dette har

sine fordeler og ulemper, men heldigvis er våre produkter innovative som gjør at folk vil/må ha de". Vi tolker dette som at respondent 2 til en viss grad overser variabelen, selv om han er enig om at utviklingen av teknologi har gjort markedet mer dynamisk.

Respondent 4 mener at de ikke har merket spesielt til den teknologiske utviklingen, og heller ikke noe press fra netthandel. Grunnen til at respondentens tolkning av denne variabelen skiller seg ut fra andre respondenter kan begrunnes på bakgrunn av at bedriften ikke har vært lenge i markedet, og ikke var etablert som virksomhet før de store utviklingene innen teknologi endret markedet.

Vi kan trekke en slutning om at grossistene har kjennskap til at teknologi kan effektivisere deres bedriftsrelasjoner, men at det er klare tendenser til at distributørene kan utnytte denne variabelen bedre.

7.6 Teoretisk antakelse nummer 6

Konkurransen i markedet skaper et prestasjonspress for grossistene

I følge rapporten "Prognoser for norsk handel", skrevet av handelsorganisasjonen Virke (2014), kommer det frem at veksten i sportsbransjen har vært moderat de siste årene. I tillegg preges bransjen av kjededominans hvor kjedene står for 87% prosent av den samlede omsetningen. De siste årene har vi også sett et handelsbilde hvor det er blitt en større andel direktehandelsløsninger av store industrielle og kjederelaterte kunder (Kotler 2005, 483). Dette konkurransebildet gjør at grossistene har et større prestasjonspress for å beholde agenturene der dette er tilfellet. Gjennom denne caseundersøkelsen ser vi en bred enighet om at konkurransen i dag er tøffere og strammere. Press fra flere hold gjør det vanskeligere å opprettholde agenturer. Ved analysearbeidet rundt denne påstanden har vi lagt oss merke i at pris er en viktig variabel som øker prestasjonspresset i markedet. Respondent 3 sier for eksempel: "kunden velger den distributøren som har best pris og dette er en helt avgjørende faktor". Respondent 2 poengterer at deres bedrift ikke kan være opptatt av hva alle andre konkurrenter gjør, til enhver pris.

Vi ser en klar tendens til at konkurransen i seg selv ikke er en variabel som direkte påvirker relasjonene da grossistene innehar rettigheter på forskjellige merkevarer. Likevel skaper konkurranse et press i markedet ved at det blir press på pris, kalkyler, marginer og brutto. Vi kan ut ifra våre intervjuer konkludere med at konkurranse som variabel er en for bred variabel i denne forskningen ettersom svarene har vært noe tvetydig og motstridende. Denne

variabelen må til videre forskning brytes ned å defineres mer spesifikt. Vi ser med andre ord en lavere validitet en ønskelig.

7.7 Teoretisk antakelse nummer 7

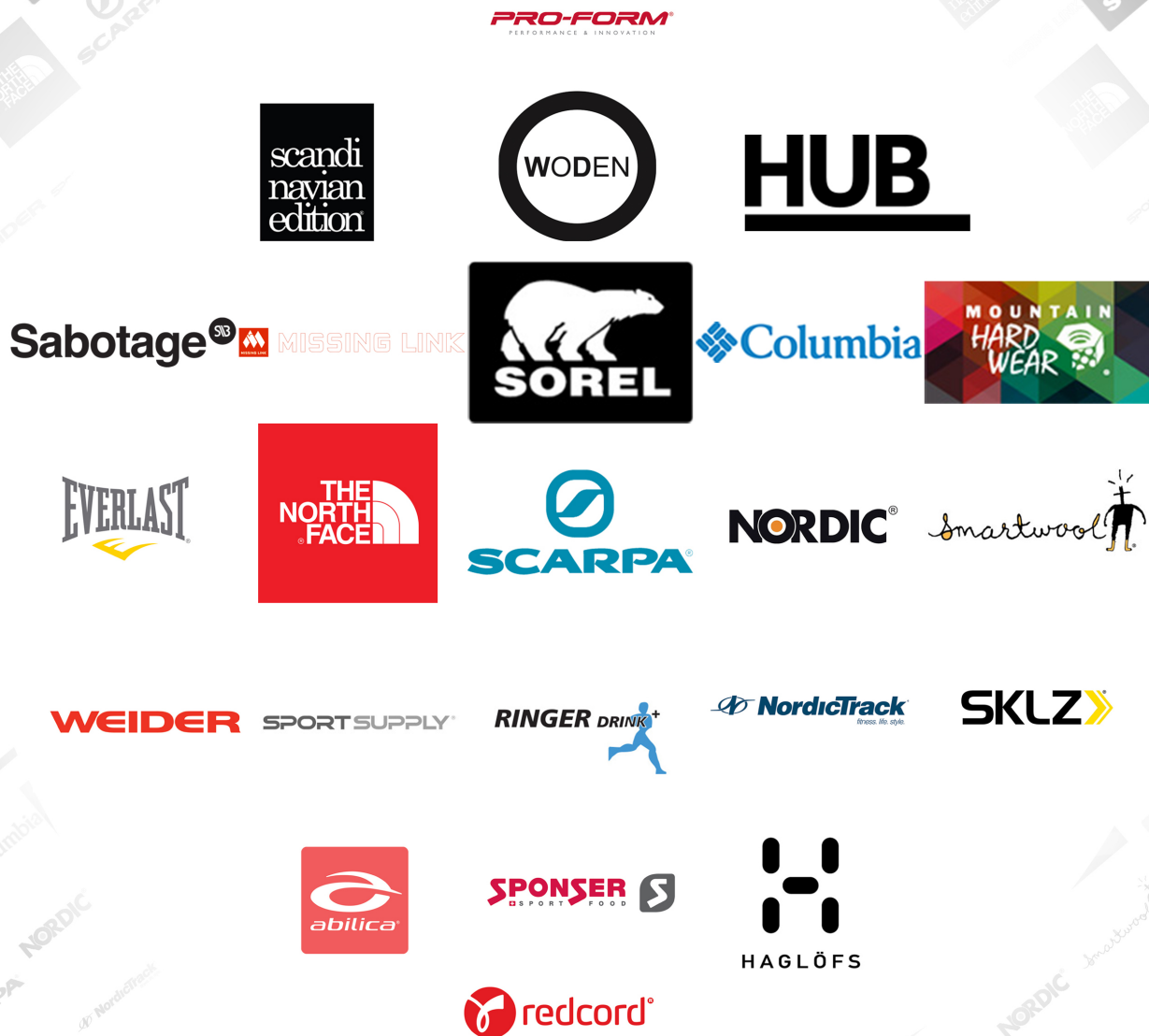
En åpen dialog er verdifullt for å kartlegge kundenes forventninger.

Grossistmarkedet har møtt store utfordringer de siste årene når det kommer til nye former for konkurranse, krevende kunder, store teknologiske utviklinger og et handelsbilde hvor det er blitt en større andel direktehandelsløsninger av store industrielle og kjederelaterte kunder (Kotler 2005, 483). For å overleve i et presset og konkurrerende marked har det vært helt avgjørende å ha evnen til å utvikle og tilpasse strategiske motreaksjoner. En strategisk motreaksjon som kan gi mer forutsigbarhet og sikkerhet for begge vil være å sørge for en åpen og ærlig dialog. Respondent 3 forteller “Vi er svært opptatt av dialog og evaluering for å kartlegge behovet. vi setter fokus på ting vi tror er viktig”. Respondent 4 tar dette videre ved og si “Vi er opptatt av en uformell dialog for å skape en rolig setting. det er ekstremt viktig for oss å kjenne hva kunden er interessert i. Dette fører til handel”

Gjennom undersøkelsen kommer det tydelig frem at alle våre respondenter jobber mot kartlegging av kundenes forventinger. Caseundersøkelsen legger likevel frem en tendens om at grossistene ikke tilpasser seg forventningene for enhver pris. Respondent 1 forklarer “vi tilpasser oss så godt det lar seg gjøre, men til visse forutsetninger. Ved avtaleforhandlinger er det viktig med realistiske mål. Da er det viktig med en dialog som skaper tillit og nøyaktighet”. En annen respondent nevner følgende tiltak “vi er svært opptatt av en god dialog og evaluering for å kartlegge behovet. vi henter for eksempel inn informasjon om kunden på forhånd slik at vi kommer godt forberedt”. Å møte opp forberedt er viktig. Dette knyttes opp til den ene dimensjonen ved bedriftsrelasjoner som omhandler å forstå hverandre. For at det skal oppnås klarhet i hva begge parter forventer av hverandre, må man gjennom en prosess bestående av møter og tilrettelagte forhandlinger (Johnston og Staugthon 2009, 575). Videre kommer det frem at det ikke bare er en åpen og ærlig dialog som er viktig når man ønsker å tilpasse seg til kundenes forventinger. Det blir nevnt utfordringer knyttet til kundenes forventinger til marginkrav og pris. “rabattkravene i Norge er helt sinnsyke i forhold til hvordan markedet på dette ligger i utlandet. Dette fører til små differanser og høyt press”. Både respondent 2 og 3 sier at forventningene stort sett er basert på en markedsmekanisme. “Det er slik at markedet styrer en del ting, ikke alt er under vår kontroll. derfor er det viktig å finne den kommersielle kraften kombinert med riktig margin for begge parter”. Dette trekkes videre inn i trender, hvor en stor utfordring kan være å tilby riktig produkt til feil tid eller

motsatt. "Trender påvirker alle og korte motetrender ødelegger for andre merker. Dette er noe som kommer og går, og er en felles trussel for både oss og konkurrentene".

Det viser seg derfor at antakelsen stemmer godt overens med funnene, men med ulik prioritering. En annen faktor som er viktig for at grossistene ikke overselger seg selv, er at man må være realistisk og ikke garantere mer enn hva man er kapabel til. En åpen, ærlig og realistisk dialog er å foretrekke for at man skal kunne bygge fundamentet rundt bedriftsrelasjonen.



8.0 Konklusjon

8.0 Konklusjon

Grossistmarkedet har møtt store utfordringer de siste årene når det kommer til nye former for konkurranse, krevende kunder, store teknologiske utviklinger og et handelsbilde hvor det er blitt en større andel direktehandelsløsninger av store industrielle og kjederelaterte kunder.

Utgangspunktet til denne bacheloroppgaven var å studere hvilke interne og eksterne variabler som påvirker grossistenes bedriftsrelasjoner med eksisterende og fremtidige kunder. Videre ønsket vi å se i hvilken grad bedriftene har fokus på disse variablene for å påvirke og opprettholde relasjonen i et marked i stadig endring. Forskningsspørsmålet vi har arbeidet ut i fra er som følger:

Hvordan kan grossister styrke sin posisjon i markedet gjennom bedriftsrelasjoner?

Hovedmodellen til denne forskningen er bygget på seks variabler, henholdsvis tre interne og tre eksterne. Forskningsgrunnlaget har vært å se på hvordan disse variablene sammen påvirker hverandre og skaper en bærekraftig relasjon. Gjennom vår forskning har vi sett på hvordan en grossist i sport- og fritidsbransjen mer effektivt kan spille på disse variablene for å utvikle eller opprettholde en bærekraftig relasjon.

Leveringstid, kommunikasjon og tilgjengelighet er de tre interne variablene modellen er bygget på. Gjennom denne caseundersøkelsen har vi sett at effektiv og god levering vil være med på å kvalitetssikre godt utført arbeid. Grossistene bruker også levering som en variabel for å bygge tillit hos kundene. Vi har sett at det legges stor vekt på variabelen kommunikasjon i bedriftsrelasjoner. Likevel har det vært tendenser til at distributørene opererer forskjellig ved kartlegging av mål og strategier med kommunikasjon. Når det gjelder tilgjengelighet har det kommet frem at grossistene kategoriserer deres kunder etter størrelse og verdi. Et interessant funn ved denne variabelen var at grossister også la vekt på en relasjons potensial. En liten butikk i en liten bygd kan være en A kunde i sitt område, men likevel liten på landsbasis for grossisten. Dette betyr dermed ikke at potensialet til relasjonen ikke kan ekspandere. Det er derfor å anbefale at grossister er åpen og tydelige på sin tilgjengelighet fra dag én.

De tre eksterne variablene denne caseundersøkelsen har basert seg på er teknologi, konkurranse og forventninger. Disse variablene vil av mange ses på som trusler, men der noen ser utfordringer vil andre se muligheter. Det har vist seg at vårt utvalg i denne undersøkelsen tilpasser seg den teknologiske utviklingen på forskjellige måter. Vi kan trekke en slutning om

at grossistene har kjennskap til at teknologi kan effektivisere deres bedriftsrelasjoner, men at det er klare tendenser til at distributørene kan utnytte denne variabelen bedre.

Når det gjelder variabelen konkurranse har vi sett en større andel direktehandelsløsninger i markedet. Økt konkurranse fra flere hold skaper et større press rundt pris, kalkyler, marginer og brutto. Likevel mener flere grossister i denne undersøkelsen at konkurransen i seg selv ikke er en variabel som direkte påvirker relasjonene da grossistene innehar rettigheter på forskjellige merkevarer.

Vi har sett at en strategisk motreaksjon for å tilpasse seg endringene i grossistmarkedet kan være å føre en åpen og rettferdig dialog. Det har kommet tydelig frem i denne undersøkelsen at kartlegging av kundenes forventninger står sentralt. Her er det samtidig viktig å være realistisk og ikke garantere mer enn hva man er kapabel til. En grossist kan ikke tilpasse seg kundenes forventninger til enhver pris.

Grossistene viser til at maktbalansen i relasjoner med større kjeder har endret seg til å bikke over i at kjedene sitter med makten. For å unngå at kjedene knuser grossistenes marginer vil det være strategisk å holde en åpen dialog for å kartlegge hva kjeden ønsker å selge i store volum. På bakgrunn av denne informasjonen kan man gå til produsent og tilrettelegge produktlinjer etter kjedens preferanser. Fullføres dette vil grossistene fremvise en høy grad av tilpasningsevne og tilliten mellom partene i relasjonen vil styrkes. Et slikt tiltak vil på mange måter kunne være med på å sikre grossistens virksomhet i form av at de stadfester sin ekspertise knyttet opp mot eksempler.

De store kjedene i sportsbransjen har stor kjennskap til forbrukeratferden i Norge, og vil kunne bidra med viktig informasjon om kjøpstrender og tendenser i det norske markedet. Et tiltak kan dermed være at grossister retter et større fokus på kartlegging av gjennomsalget av deres produkter. På bakgrunn av den informasjonen gjennomsalget gir, kan de tilpasse sortimentet de fører inn til Norge. Dette vil igjen føre til mer effektiv lagerføring og reduserer sannsynligheten med å sitte med bundet kapital i form av lagerbeholdning.

Et annet viktig virkemiddelet for en grossist vil være å fokusere sterkt på en åpen og rettferdig dialog. En sterk relasjon preget av tillit vil alltid være vanskelig å skade om det dukker opp problemer tilknyttet en ekstern variabel, eksempelvis store forsinkelser ved levering. En uforutsett ekstern hendelse vil i seg selv ikke skade relasjonen, men gjentakende feil fra grossistens side vil skade relasjonen på sikt. Det er derfor avgjørende at man lærer av sine feil, og gjør det man kan for å unngå de i fremtiden.

Til slutt kan vi konkludere med at pris er den viktigste og mest avgjørende faktoren. Samtlige respondenter trakk frem nettopp pris og marginkrav under intervjuene. Uavhengig av hvor godt en bedrift leverer rundt de ulike variablene, vil alltid den som tilbyr best pris ha de beste forutsetningene.

“80-90 prosent handler om hva kunden tjener. Resten er relasjoner.” - Respondent 4

9.0 Etterord

Vi har i ettertid sett at vi har valgt å forske på et sammensatt tema hvor mange elementer spiller inn. Informasjonsinnhenting har vært krevende, men samtidig spennende og lærerik.

Vi brukte mye tid på rapporter og teori i starten av prosessen, noe som har gitt oss både fordeler og ulemper videre i forskningen. Oppgaven er bygget på relevant og pålitelig teori som gir et godt utgangspunkt for forskningsdelen.

Vi har i ettertid sett at vi skulle hatt et større utvalg for å få et mer representativt syn på problemstillingen. Vi har hele tiden vært opptatt av et objektivt syn på spørsmålene i oppgaven. Med begrenset tid til rådighet, og det faktum at grossistene er rimelig fullbookede fordi de jobber med innsalg av neste sesong på våren, ble det vanskelig å få til flere intervjuer. På bakgrunn av empiri og intervjuene, føler vi likevel at vi har klart å oppnå et representativt resultat for grossister i Norge.

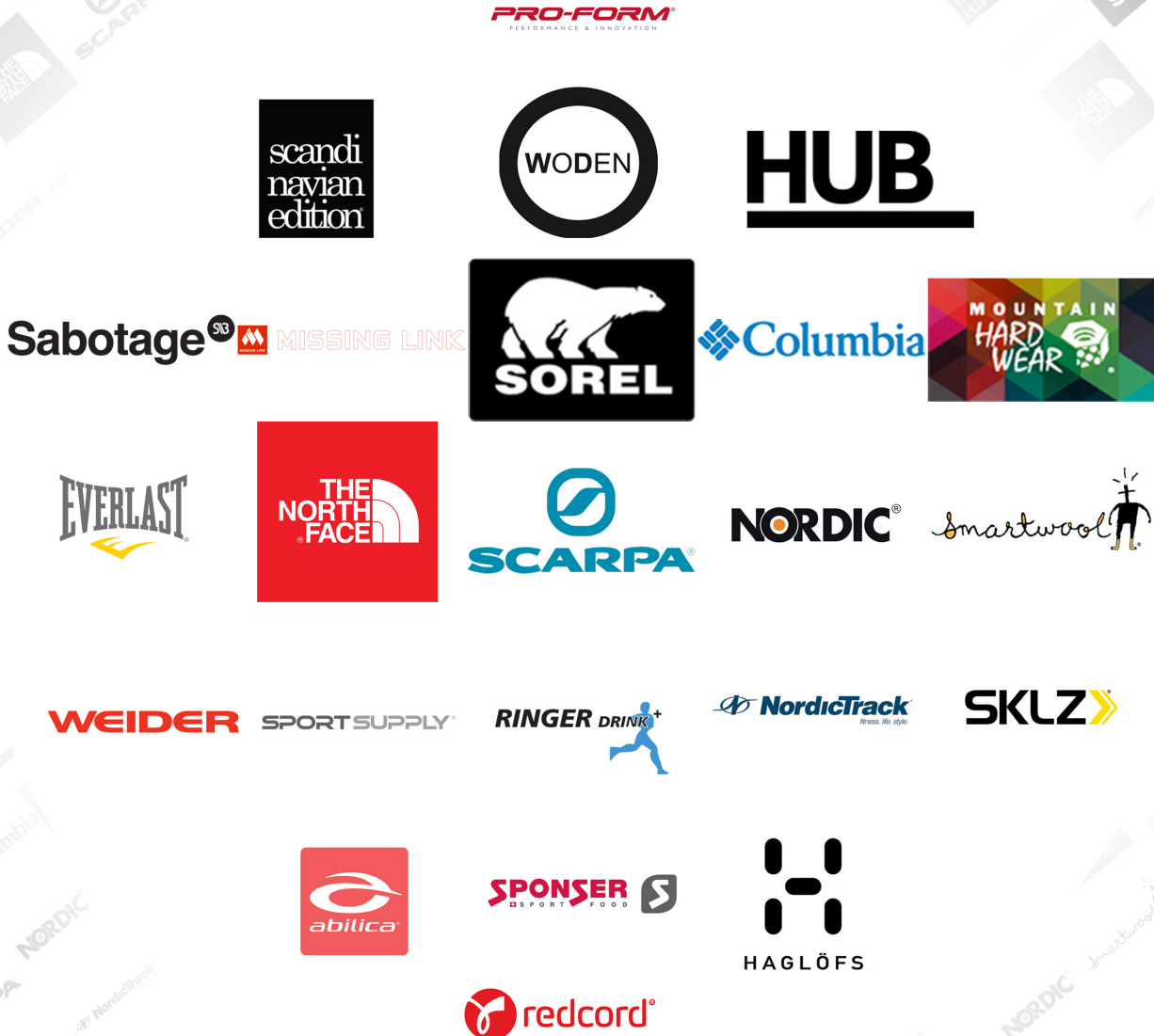
10.0 Forslag til videre forskning

Til videre forskning bør oppgavens hovedmodell revurderes. Vi har gjennom denne caseundersøkelsen sett at det er andre variabler som må utdypes ytterligere eller byttes ut med mer relevante elementer. Dette gjelder deriblant ved variabelen kommunikasjon. Vi har sett at vi ikke har vært tydelige nok rundt vår intensjon ved denne variabelen. Samtlige respondenter var enige om at kommunikasjon er en avgjørende variabel når det kommer til relasjoner, men de ga noe tvetydige svar ved spørsmål rundt dette i intervjuene. Kommunikasjon er en så avgjørende faktor ved relasjoner, at til videre forskning bør derfor denne variabelen brytes ned til ulike elementer for å bedre kunne kartlegge grossistenes kommunikasjonsstrategier

Videre rettes det kritikk til vår fremstilling av den eksterne variabelen konkurranse. Vi ser også her at vi har tatt i bruk spørsmål som kan virke forvirrende for respondenten. Til videre forskning må også denne variabelen brytes ned og konkretiseres tydeligere.

Samtlige respondenter trakk frem pris og marginkrav under intervjuene. Vi har ikke hatt med pris og marginkrav som en variabel ettersom vi ikke forutså at marginer i seg selv påvirker bedriftsrelasjonen som en variabel. På bakgrunn av uttalelser fra respondentene og at de ved gjentatte ganger trekker frem pris og marginkrav som et avgjørende element, blir det tydelig at nærmest et grunnleggende premiss for å overleve i markedet er at man er konkurransedyktige på pris. Til videre forskning burde det vektlegges et større fokus på i hvilken grad pris er en avgjørende faktor i bedriftsrelasjoner.

Til slutt mener vi det vil være relevant å ha et større fokus på hvilke implikasjoner ledelsen møter ved bedriftsrelasjoner. Dette har ikke vært et sentralt fokusområde ved vår oppgave, men burde til videre forskning rundt bedriftsrelasjoner for mer oppmerksomhet.



11.0 Litteraturliste

11.0 Litteraturliste

Askheim, Ole Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Chesbrough, Henry. 2011. *Open Services Innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era*. 1. utg. Sn Francisco: Jossey-Bass

Cheverton, Peter. 2012. *Key Account Management: Tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. 5. utg. London: Kogan Page

Dagens næringsliv. *Sportsbutikker i knestående*. Lesedato: 17. April 2015

<http://www.dn.no/dnaktiv/2012/09/11/sportsbutikker-i-knestaende>

Ford, David, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson og Ivan Snehota. 2003. *Managing Business Relationship*. 2. utg. John Wiley & Sons Ltd.

Gummesson, Evert. 2003. *Relasjonsmarkedsføring, Fra 4P til 30R*. 2. Utg. Oslo: Kolle

Jacobsen, Dag Ingvar. 2013. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Høyskoleforlaget AS.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag

Johnstion, Robert og Roy Staughton. 2009. *Establishing and developing strategic relationships – the role for operations managers*. International Journal of production and Operations management 29 (6) 564-590

Johnston, Mark W. og Greg W. Marshall. 2013. *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology*. 11. utg. New York: Routledge

Johnston, Robert, Clark Graham og Michael Shulver. 2012. *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. 4. utg. Edinburgh Gate: Pearson Education

Kunnskapssenteret. *Validitet*. Lesedato 10. Mai 2015

<http://kunnskapssenteret.com/validitet/>

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal

Magma. *Ledelse av kunnskapsarbeid*. Lesedato: 28. Mai 2015.

<http://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>

Mohr, Jakki og John R. Nevin. 1990. "Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective." *Journal of Marketing*, 54(4):36-51. EBSCO Host: 9102183224

Mohr, Jakki, Robert J. Fisher og John R. Nevin. 1996. "Collaborative Communication in Interfirm Relationship: Moderating Effects og Integration and Control." *Journal of Marketing*, 60(3): 103-115. EBSCO Host (9607293487).

Mylna Sport AS. *Om Mylna*. Lesedato 12. April 2015

<http://mylnasport.no/om-mylna/>

Missing Link Group AS. *Om oss*. Lesedato 12. April 2015

<http://missinglinkgroup.no/page/>

Outdoor AS. Outdoor. *Om oss*. Lesedato 12. April 2015

<http://www.outdoor.no/outdoor>

Payne, Adrian og Pennie Frow. 2005. "A Strategic Framework for Customer Relationship Management". *Journal of Marketing*, 69(4): 167-176 . ISSN (0022-2429)

Sande, Jon Bingen og Kenneth H. Wathne. 2012. *Skikk og bruk for bedrifter*. Lesedato: 4. Mai 2015

<https://www.bi.no/bizreview/artikler/skikk-og-bruk-for-bedrifter/>

Store Norske Leksikon. *Grossist*. Lesedato 20. April 2015

<https://snl.no/grossist>

Store Norske leksikon. *Forventning*. Lesedato: 25. April 2015

<https://snl.no/forventning%2Fpsykologi>

Virke. *Prognoser for norsk handel - 2014*. Lesedato: 11. Mai 2015

<http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/Prognoser%20for%20norsk%20handel%202014.pdf>

Virke. *Virke Mote og fritid - Konjunkturrapport mars 2013*. Lesedato: 11. Mai 2015

<http://www.virke.no/talloganalyse/Documents/Konjrapp%20mote%20og%20fritid%20apr2013.pdf>

William O. Bearden, Richard G. Netemeyer og Kelly L. Haws. 2011

Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for marketing and consumer Behavior Research. Third Edition. By Sage Publications INC.

Wilson, Alan, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner og Dwayne D. Gremler. 2012. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw Hill.

PRO-FORM
PERFORMANCE & INNOVATION

scandi
navian
edition



HUB

Sabotage^{SVB} MISSING LINK



Columbia



EVERLAST



SCARPA

NORDIC



WEIDER SPORT SUPPLY



NordicTrack

SKLZ



SPONSER



redcord

Vedlegg

Vedlegg:

Vedlegg 1.0 Intervjuguide:

Bedrifiers relasjoner handler om hvordan to bedrifter handler i forhold til hverandre. Vårt mål med intervjuene er å belyse grossistbedriftens perspektiv og deres bruk av relasjoner.

Hvordan bedriften ser på relasjon og hvilke resultater relasjonene gir. For at leseren lettere skal kunne koble de teoretiske antakelsene opp mot spørsmålene, har vi valgt å markere koblingen bak hvert spørsmål. Eksempelvis er antakelse 1 nevnt som A1.

1.0 Innledning

- intervjuobjektet; navn, bedrift, stilling?
- Respondenten har allerede fått informasjon om hva intervjuet vil omhandle, men vi gjentar dette før vi setter i gang. Videre forhører vi oss om det går greit å bruke lydbåndopptak til videre arbeid. Før vi går i gang med intervjuet vil vi spørre respondenten om han/hun er interessert i å få den ferdige oppgaven tilsendt.

2.0 Åpningsspørsmål

Respondenten presenterer seg selv og sier litt om sin bakgrunn

- utdanning?
- Tidligere erfaring?
- Hvor lenge har respondenten jobbet i nåværende stilling?
- Detaljer rundt bedriften, omsetning, antall ansatte, markedssituasjonen ved oppstartsår?

3.0 Introduksjonsspørsmål

- Hvem vil dere definere som deres målgrupper?
- Hvordan vil du beskrive bedriften sin posisjon i markedet?

4.0 Overgangsspørsmål

- Hva forbinder du med en god bedriftsrelasjon? (A1)
- I hvilken grad er grossister avhengige av langsiktige relasjoner? (A1)
- Hva er bedriftens største utfordring tilknyttet langsiktige relasjoner? (A1)

5.0 Nøkkelsspørsmål

5.1 Interne variabler

- Hvordan går dere frem for å etablere nye kundeforhold?
- Hvordan opprettholder dere relasjonen med deres eksisterende kunder?
- I hvilken grad vil du si deres leveringstid påvirker relasjonen med deres kunder? (A2)
- Hvordan kommuniserer dere med kundene deres? (A3)
- Hvilke verktøy finner dere mest verdifullt? Hvorfor? (A3)
- Hvordan planlegger dere kommunikasjonen med en kunde? (A3)
- Hvordan kartlegger dere utviklingen av kommunikasjonen/relasjonen? (A3)
- Hvor ofte har dere kontakt med kundene? avhenger dette av kundens/relasjonens verdi? (A4)
- I hvilken grad ser dere på tilgjengelighet som en avgjørende faktor? (A4)
- I hvilken grad stiller dere krav til kundene? (maktfordeling, retningslinjer)
- Hvordan kategoriserer dere tilgjengelighet på de ulike kundene?(A4)
- Hva betyr et godt rykte for dere?

5.2 Eksterne variabler

- Hvilke trusler finnes det mot relasjonene idag?
- Hvordan mener du den teknologiske utviklingen har påvirket grossistmarkedet? (A5)
- Hvilke strategiske motreaksjoner har dere iverksatt for å utvikle og tilpasse dere markedets teknologiske utvikling? (A5)
- Hvordan har endringer i konkurransebildet påvirket deres relasjoner med kunden?(A6)
- Har dere et konkret eksempel på en slik endring?
- Har dere avtaler med kundene?
- Hvordan bruker dere disse avtalene? (reduere usikkerhet)
- Hvordan tilpasser bedriften seg kundenes forventninger? (A7)
- Hva er den største utfordringen ved å tilfredsstille kundenes forventninger? (A7)

5.3 Resultat

- Hvilke andre variabler mener du er viktige for å skape en god relasjon?
- Hva vil du si er deres beste konkurransemiddel for å kunne etablere en bærekraftig relasjon?
- Hvordan tilrettelegger bedriften for at relasjonen skal fungere best mulig?

- Har bruk av relasjoner gitt bedriften fordeler?

6.0 Avslutningsspørsmål

- Kan du fortelle om en vellykket relasjon? og en som trenger forbedring?
- Hva mener du er den største utfordringen grossister i deres marked i dag står ovenfor?
- Har du noen avsluttende kommentarer, spørsmål, innspill, noe uklart?

Vedlegg 2.0 Respondenttabell:

Respondent	Hva forbinder du med en god bedriftsrelasjon?	I hvilken grad er grossister avhengige av langsiktige relasjoner	Bedriftens største utfordring tilknyttet langsiktige relasjoner?
1	<p>En god bedriftsrelasjon vil jeg si er et samarbeid på like premisser hvor begge er vinnende spillere.</p> <p>Innkjøperne vil kjøpe våre produkter fordi de ser et potensial i våre produkter, og ikke fordi vi vil gjøre "underbordet" avtaler.</p>	<p>Det riktige svaret er at vi er veldig avhengige av det, men det er nødvendigvis ikke alltid slik at det stemmer. Vi ser mange tilfeller i dag at det finnes mange korte relasjoner fordi bedrifter tenker ikke nok langsiktig. Vi er opptatt av å få mest mulig cash inn i løpet av kort tid med tanke på sesongbaserte produkter og volum det aktuelle året.</p>	<p>Den største utfordringene er helt klart endringene i bransjen. Landskapet endrer seg konstant. I tillegg er været en stor utfordring. Vi ser også at det stadig er betraktelig konjunkturoendringer i markedet.</p>
2	<p>En god bedriftsrelasjon kjennetegnes ved en grad av plan og langsiktighet.</p> <p>Trenger ikke være et partnerskap, men i hvert fall en langsiktighet med få overraskelser. Begge parter må putte noe i potten slik at begge partene har en slags trygghet.</p>	<p>Vi er avhengig av det. Og en god bedriftsrelasjon baserer seg på langsiktighet. I den grad at begge parter putter noe i potten for at alle skal vinne på det. Alt fra tid og tilgjengelighet til pris og brutto er med å styrke kvaliteten til denne relasjonen. Det er viktig for oss å spille på vår ekspertise og kvalitet på våre produkter.</p> <p>Bransjen har utviklet seg slik det er mindre merke- og leverandørlojalitet blant kjeder og butikker. Relasjoner betydde mer før, i dag handler det mer om marginer og inntekt.</p>	<p>Her er det pris som gjelder, den som byr på de beste vilkårene vinner. Det er tøff konkurranse i Outdoor-segmentet. Norge tiltrekker seg mange aktører. Det er mange konkurrenter i det norske markedet, som igjen vil føre til at det er større konkurranse om de beste avtalene. Vi opererer blant annet med kvantumsrabatt.</p>

3	<p>Det er et profesjonelt samarbeid der man har sterke forretningsmessige aktiviteter som består av medmenneskelige relasjoner. Handlingsplan og evaluering er en viktig del av det. Det er alltid bedriftene som skal være sentralt for begge partene i deres relasjon.</p>	<p>Dette er en del av vår hovedstrategi. Med andre ord er dette svært viktig for oss. Dette fører til at vi ofte bruker "langsiktighet" som et argument i våre møter med kunder. Vi anbefaler våre kunder stadig om kundeforhold som varer lenge.</p>	<p>Hvis det er slik at kjennskapen til merkevare er utenfor kjernemålgruppen, så er det en stor utfordring for oss. Dette fører til at etterspørselen hos forbruker kan være en brems, som fører til relasjonen vår ikke blir noe særlig langsiktig.</p>
4	<p>For oss er det viktig å være kompis med hverandre, det handler om å stifte et så godt bekjentskap at kunden velger å handle. Da vil kunden aldri slutte å handle. En god bedriftsrelasjon er med andre ord veldig viktig. Målet er at kunden skal bli en god venn.</p>	<p>Grossister er til en viss grad avhengig av langsiktige relasjoner. vi er en privat grossist, og det handler derfor om å selge mest mulig før man eventuelt mister agenturet. etter min mening er det private grossistledet en utdøende rase.</p>	<p>Vi ser en klar tendens på at selv om man har en god relasjon, lar kundene seg friste av "lokkekjøp". kundene blir mer en "shopper". Kommer det en konkurrent og tilbyr bedre priser så taper man. kundene er med andre ord mindre lojale.</p>
5	<p>En god bedriftsrelasjon handler om hvordan man samarbeider mot kjeder eller fabrikk som innkjøper.</p>	<p>Det er helt avgjørende med langsiktige relasjoner i dagens grossistvirksomhet. Menneskelig kontakt er viktig, og en hvordan relasjonen er mellom samtalepartnerne avgjør alt. Samtidig er det viktig med åpenhet og ærlighet.</p>	<p>Jeg mener at bedriftens største utfordring tilknyttet langsiktige relasjoner i dag er tillit i markedet, og i hvilken retning man beveger seg i forhold til varemerket.</p>
6	<p>Jeg forbinder gjensidig respekt med en god bedriftsrelasjon. Det er viktig at man spiller på samme lag. En åpenhet oss imellom hvor man ønsker å samarbeide om et felles mål. Vi er opptatt av en redelig dialog hvor begge parters interesser ivaretas. vi er avhengig av tilbakemeldinger for at vi skal komme frem til en god</p>	<p>Grossister blir mer og mer avhengig av langsiktige relasjoner fordi makten flyttes over på de store kjedene. Det fører til en manglende forutsigbarhet. Det er avgjørende helt ned på et grunnleggende nivå at begge parter i relasjonen tjener penger.</p>	<p>Uten tvil usikkerhet rundt manglende forutsigbarhet. Begge parter må legge noe i potten for suksess. Et annet eksempel er som man leverer til konkurrerende kjeder og de starter priskrig. Da senkes prisen til et nivå som ikke er bærekraftig.</p>

	løsning sammen.		
Respondent	I hvilken grad er leveringstid viktig?	Hvordan kommuniserer dere med kundene?	I hvilken grad er tilgjengelighet viktig for relasjonen?
1	<p>Leveringstid er veldig viktig, og dette kan påvirke relasjonen i stor grad. Viktigheten av denne variabelen endrer seg i noen grad ettersom hvor avhengig kunden er av dette. Men normalt sett, leverer man dårlig fra starten, kan relasjonen være over allerede før den har startet.</p>	<p>Vi har et kundesenter i utlandet, og dette kan man diskutere lenge om er en god løsning eller ikke. Jeg skulle ønske vi hadde hatt denne funksjonen her, ettersom jeg mener det er viktig at denne funksjonen er en del av teamet. Nærhet og økt involvering med kunden er viktig. Når det gjelder verktøy for en best mulig kommunikasjon bruker vi CRM og SAP. Selve kommunikasjonsplanen vi har med våre kunder har sin opprinnelse i den europeiske strategien. Det er viktig at vi kommuniserer riktig i forhold til de forventningene kundene har.</p>	<p>Det å til enhver tid være tilgjengelig for kunden er viktig. Det er kanskje noen som har vanskeligheter for å innrømme det, men tilgjengeligheten blir en kynisk prioritering etter størrelse på kunden. Vi kommuniserer daglig med de største kundene, mens de mindre kundene, eksempelvis små butikker, har vi mindre kontakt med. Dette er OK så lenge du har gjort kunden oppmerksom på dette i forkant. Det er viktige å sette forventningene på riktig hylle. Litt lenger frem i tid vil vi bruke et ABC system.</p>
2	<p>Det kommer litt an på hvilken av våre merkevarer det er snakk om. På lettsolgte produkter er leveringstid veldig viktig, men på for eksempel kapitalvarer, altså produkter som ski og sykkel er man litt mer tålmodig. Kunden er liksom villig til å vente litt lenger på et produkt som koster mye penger. En annen viktig ting som er verdt å nevne er god lagerføring. Dette henger litt sammen</p>	<p>Hos oss går det mye i telefon og mail. Hver selger jobber ut ifra en plan med sin egen kundeportefølje, men vi samarbeider likevel mye sammen internt. Det skal sies å være en veldig toveis kommunikasjon med kundene våre. Førstegangsordre skjer som regel via et møte. Det er viktig å få vist frem produktene samtidig som vi prioriterer å være tilstede på messer og andre møter.</p>	<p>Vi har en ABC kundeliste. De viktigste kundene får mest oppmerksomhet (A-kunder). Tilgjengeligheten er altså basert på kundens verdi. Men også kunder som for eksempel kun kjøper av vintersortimentet får god oppmerksomhet for å opprettholde en god profil i markedet. hver selger har en plan med sin kundeportefølje, men uansett hvor godt vi snakker</p>

			om merkevarene våre, vil alltid margin og fortjeneste. 80-90 prosent handler om hva kunden tjener. Resten er relasjoner.
3	Vi opplever ikke det som et problem. Dette er altså ingen relasjonsutfordring for oss. Men det er klart at hvis ikke leverer i henhold til avtalt til, slår dette negativt i relasjonen. En annen ting som er mer viktig er manglende leveransepresisjon.	Vi har en suppleringsportal der kunder kan gå inn og bestille produkter. Dette er et såkalt eget servicesenter. Dette viser blant annet selgere som er tilgjengelig ved behov. Men vi har også møter før sesong, messe/show og ikke minst telefonmøter ift. ordre, spørsmål og detaljer. Men i grunn har vi en fri agenda på dette, vi lar kunden finne ut av sine egne relasjoner. Altså ingen kundepåvirkning.	Vi bruker en "ABC-fordeling" der verdien av kunden avgjør hvorvidt de vi skal oppfølging og fordeler. B kunden får halvparten av oppfølging som A kunden får. Men vi jobber for å få B kunder til å bli en A kunde, og dette har vi et system på. Men vi er svært opptatt av å være lytte til kunden, da dette fører til forbedring i våre relasjoner.
4	Leveringstid påvirker relasjonen positivt om det er god levering. Dette er riktignok todelt; forhåndsordre og supplering. For oss kvalitet på levering ved supplering veldig viktig. vi forsøker å ha varer i butikk hos kunden dagen etter de bestiller. Kundene blir overasket over at dette i det hele tatt er fysisk mulig. Vi ønsker å smi mens jernet er varmt. oppnår vi dette setter det seg hos kunden og de vil prioritere oss. Så god og effektiv levering er med på skape og styrke relasjoner for oss.	Vi kommuniserer hovedsakelig gjennom telefon og via personlig oppmøte. Vi er opptatt av en uformell dialog for å skape en rolig setting. det er ekstremt viktig for oss å kjenne hva kunden er interessert i. Dette fører til handel. Når det kommer til planlegging av kommunikasjon tar vi forbehold om at den utvikler seg over tid, slik at vi kan tilpasse oss til enhver kunde. Dette varierer fra kunde til kunde. Det er viktig for oss å kommunisere på kundens premisser.	Vi har som mål at vi skal personlig besøke kunden fire ganger i året, dette kan riktignok være vanskelig grunnet geografi. Vi skal også kontakte kunden per telefon minimum to ganger i året. Om en kunde kontakter oss skal de få svar på dagen. Prioriteringer kommer ikke nødvendigvis av kundens verdi, men heller hvilke løsning kunden har hos oss. Det er viktig å huske på at kunder som er små idag kan bli store i fremtiden. Vi er derfor opptatt av å følge kundene hele veien.
5	Leveringstid er avgjørende ved relasjoner og påvirker negativt om det leveres sent.	God kommunikasjon er veldig viktig i en relasjon. Vi kommuniserer gjennom telefon,	Vi er opptatt av tilgjengelighet mot kunde. Vi sørger alltid for å være

	Et forhold kan bli anstrengt om det ikke leveres etter avtale.	mail og skriftlige avtaler. Vi prøver alltid å holde det skiftelig. I tillegg møtes vi gjennom produkttesting og kundemøter. Når det gjelder kommunikasjonsplanlegging er det viktige å kartlegge hvor selgerne skal være og ikke være. Hvem er viktig, hva skal gå via hvem og hva skal gå direkte til kjede. Det er viktig med riktig mann til riktig tid.	tilgjengelige, uavhengige av størrelse. Vi har en ABC inndeling av våre kunder. De store og viktigste kundene prioriteres i stor skala. Vi bruker ikke et CRM system, men ser på utvikling på salg. Selgere tar vare på sin egen portefølje, og praktiserer å gjøre seg tilgjengelig for alle sin sekunder. Selgerne fører referater med kjeder, og fungerer som kundeservice 8-16.
6	Helt kritisk. Dette er en stor utfordring, og samtidig helt avgjørende og levere som avtalt. Kjedene opererer eksempelvis med bøter ved for sen levering, noe som tvinger leverandørene til å yte, og det er kanskje ikke så dumt. på supplering har vi som mål å levere på et par dager, og derfor er forutsigbarhet viktig. Om det oppstår problemer ved levering kan det resultere i en sterkere relasjon fordi vi forsøker å være fleksible og løsningsorienterte, dette er nemlig en helt unik måte å bygge relasjoner på. Det er viktig å connecte med kunden.	Vi har kommunikasjonsstrategier med fokus på sluttbruker. Mot kjeder og butikker går det i mail, telefon og møter. Vi har også en lukket facebookgruppe med en stor kunde hvor vi prater om alt fra ordre, spørsmål til service. Vi har telefonsupport for service og ettermarked. Bruker også kontaktskjema hvor kunden må fylle ut spesifikk informasjon, slik at det blir lettere for oss å angripe problemstillingen. Vi jobber også for å få opp en b2b-portal.	Om en viktig kunde ber om et møte, får kunden det samme dag. Sier kunden hopp, så hopper man. Tilgjengelighet er viktig. Vi er tilgjengelige gjennom telefonsupport og snart en webportal. Vi har 10-11 key accounts som vi prioriterer. vi har også en klassifisering på kundene hvor volumet styrer pris og rabatt, litt kynisk, men sånn er det.
Respondent	Hvordan har teknologien påvirket deres relasjoner?	Hvordan påvirker dagens konkurransebilde deres relasjoner?	Hvordan tilpasser bedriften seg til kundenes forventninger?
1	Den teknologiske	Dagens konkurransemarked har	Vi tilpasser oss så godt det

	<p>utviklingen har påvirket markedet i stor grad. Dette er en av de tingene grossistleddet sliter mest med å tilpasse seg. Teknologi gjør det mye enklere for merkevarer og leverandører å kommunisere direkte med forbruker. Det har blitt tendenser til at grossistleddet mister litt kontrollen når det gjelder kommunikasjon med forbruker. For å tilpasse disse endringene ønsker vi å kommunisere mest mulig forbruker, og dette er vi ikke redde for å si til innkjøper. Idag er det veldig høyt fokus på priskampanjer og pris generelt, mens det selve bedriften står for blir tonet ned. Vi vil prøve å snu denne trenden.</p>	<p>blitt mye tøffere. Det er mye vanskeligere i dag å holde på med agenturer. Mange bedrifter klarer ikke begrense kostnadsnivået for å opprettholde fortjeneste. På bakgrunn av det harde konkurransebildet vil vi nå se flere virksomheter som går dunken, og dette vil være til vår fordel om vi overlever. Et tiltak vi har gjort er å endre forretningsmodellen.</p>	<p>lar seg gjøre, men til visse forutsetninger. Det er ikke alle avtaler vi har underskrevet som er i sin originale form. Disse avtalene er i stor grad standardavtaler som kjedene sitter på, men hvor ulike kriterier blir forhandlet om slik at man ender opp med en avtale begge parter kan leve med. Den største utfordringen ved å tilfredsstille kundenes forventninger er marginkravene. Rabattkravene i Norge er helt sinnsyke i forhold til hvordan markedet på dette ligger i utlandet. Sportsbransjen i Norge er relativt liten, og alle kjenner alle.</p>
2	<p>Flere av våre konkurrenter har egne nettsider med utvalg, det har ikke vi. I forhold til teknologisk utvikling siste 10 år henger vi ikke helt med. Vi er mer selgere av den gamle skole med kulepenn og skrivebok når det gjelder teknologi. Jeg tror dette har sine fordeler og ulemper. men vi er klar over at dagens trend er at det meste salget skjer over nett. Heldigvis er våre produkter innovative, som gjør at folk vil/må ha de.</p>	<p>Vi er klar over at dagens konkurransebilde har blitt tøffere. Tallene er det viktigste ved alle relasjoner, i form av pris, kalkyle, marginer og brutto. Marginene vi har å spille på har blitt mindre. Dette skaper en konkurranse i markedet som går ut på at de med de beste prisene vinner. Om det er en kunde som har handlet fra meg i x-antall år og alt relasjoner har vært tipp topp, men om jeg ikke klarer å matche prisen til konkurrenten min, så taper jeg kunden.</p>	<p>Forventningene er stort sett basert på en markedsmechanisme. Så ja, vi prøver så godt vi kan. Vi Sitter ikke å sammenligner oss med konkurrenter, vi må tenke på oss selv og kjøre vårt eget løp.</p>

3	<p>Vi har mennesker som sitter og følger med og analyserer ting som skjer i markedet. Vi er enhver tid oppdatert med trenger. Vi har altså investert i controlling. Dette har vi blant annet brukt aktivt for å prospektere nye kunder via nett. Det er viktig å se tendenser og holde en råd trå. Tilgjengelighet på nett er viktig for å track på produkt, kvalitet og pris.</p>	<p>Vi har ikke blitt direkte rammet av dette. Men her handler alt om pris. Kunden velger den som har best pris og det er en helt avgjørende faktor. Dette er vi derfor forberedt på. Vi tilbyr enhver tid flere alternativer, slik at vi ikke skaper noe konflikt i relasjonen vår. Det er nemlig detaljer kan som kan ødelegge samarbeidet vårt.</p>	<p>Vi er svært opptatt av dialog og evaluering for å kartlegge behovet. Vi setter fokus på ting vi tror er viktig, sånn som f.eks. pris. Vi henter også informasjon om kunden på forhånd slik at vi er forberedt. Men det er også slik at markedet styrer en del ting, ikke alt er under vår kontroll. Derfor er det viktig å finne den kommersielle kraften kombinert med riktig margin for begge parter.</p>
4	<p>Vi har ikke merket så mye til den teknologiske utviklingen. Vi merker heller ikke et stort press fra netthandel. Så for vår del har teknologien hverken skapt eller ødelagt noe. Vi holder fokus på å gjøre det man må. Det er egentlig en ubevisst tilpasning uten strategi. vi følger med på trender og utvikling basert på egen interesse. Det er samtidig viktig å ikke ha for mye fokus på teknologi, fordi fokuset må ligge på salg.</p>	<p>Våre relasjoner endres hele tiden. Det dukker til stadighet opp merker og aktører som øker konkurransen. Motetrender påvirker også i stor grad, men slik var det for 10 år siden også.</p>	<p>For oss er det viktig at vi får definert kundens forventninger tidlig. Det er viktig med riktig produkt, til riktig tid, levert riktig. Relasjoner til en kunde kan virkelig settes på prøve om populariteten til et gitt produkt er fallende. En stor utfordring kan være om det er feil produkt til riktig tid eller motsatt. Trender påvirker alle og korte motetrender ødelegger for andre merker. Dette her er noe som kommer og går, og er en felles trussel for både oss og konkurrentene.</p>
5	<p>Den teknologiske utviklingen har selvfølgelig påvirket, og da snakker jeg først om netthandel og også om hvor lett det er å få informasjonstilgang. Den</p>	<p>Endringen i konkurransebildet har gjort at man i dag kan innhente informasjon om konkurrenter og markedssituasjonen. Vi ser en effektivisering av kommunikasjonen og det er</p>	<p>Vi har rundt 1200 kunder/forhandlere, så dette er en krevende prosess som blir skalert ned. Vi møter blant annet partnerne i butikk for å bistå og utføre</p>

	<p>teknologiske utviklingen har ført langt flere tilbydere, hardere konkurranse og en mye større hastighet i markedet. Det har vært en ekstrem forvandling. Som motreaksjoner til dette har vi utviklet nettside og gjort oss tilgjengelig på de viktigste plattformer. Det er muligheter for at det i fremtiden vil bli en nettbutikk til våre varemerker.</p>	<p>lettere å sondere markedet. Dette ser jeg på som positivt da det fører til høyere forsiktighet.</p>	<p>aktiviteter. Når det er behov hyres det inn ekstra mannskap for å dempe trykket. Vi bruker i stor grad matbutikkene som inspirasjon, og ser på hvordan disse drives. Den største utfordringen ved å tilfredsstille kundenes forventninger er leveringspresisjonen. Videre er det ekstremt viktig at kunden mottar den nødvendige kompetansen rundt merkevarene.</p>
6	<p>Vi prøver å holde oss oppdatert. vi har blant annet trenings-applikasjoner med programmer som er verktøy for forbrukeren, dette gir også butikkene et salgsargument. og ikke minst kommuniserer vi et utvidet servicetilbud. Rent kommunikasjonsmessig har det vært en utvikling, altså hvilke plattformer og arenaer vi prater med kundene på. Relasjonene er endret på sluttkundene, og vi er avhengige av å henge med for å holde oss moderne.</p>	<p>Vi er markedsleder i vårt segment. så vi opplever stabilitet samtidig som det er knalltøft. våre største kunder har ansatte som sjekker oss og våre tall grundig for å se om de kan presse på våre marginer. Vi er derfor kostnadsbevisst, det er viktig å prise alle tjenester man utfører og differensiere etter det. Marginene i markedet er dalende.</p>	<p>Vi tilpasser oss konstant. Hører på hva kundene sier. Vi strekker oss langt for kunden, men med fornuft. Gir mulighet for fysisk tilpasning i forhold til produkter og tjenester, men da krever vi volum. vi er lydhøre ovenfor kunden og bruker god tid. Det er avgjørende at man tar kunden på alvor.</p>
Respondent	Beste konkurransemiddel for å skape en bærekraftig relasjon?	Grossistenes største utfordring i dagens marked?	Har bruk av relasjoner gitt bedriften fordeler?
1	<p>Vår største fordel er at vi er store internasjonalt som gjør det lettere å bygge relasjoner. Noe annet som gjør oss konkurransedyktige</p>	<p>En av de største utfordringene i dag er manglende evne til å spesialisere seg, med andre ord bli gode på færre faktorer. Dette har også en sammenheng med</p>	<p>Ja, helt klart. Ikke så mye her i Norge, men garantert i utlandet. Vi er på vei mot dette her i Norge også, men vi er fortsatt ikke der hvor</p>

	<p>internasjonalt er pris ettersom vi produserer i store volum i utlandet. Hvis vi trenger en hasteproduksjon kommer vi fremst i køen fordi vi er store. Store volum presser prisene ned, og dette gjør at vi kan tilby varer til en bedre pris enn konkurrentene. Dette gjør også at vi kan opprettholde den standarden vi jobber med.</p>	<p>manglende evne til å tilpasse seg spesifikke målgruppers behov. En annen ting er at vi ikke bare konkurrerer mot andre Outdoor produkter, men også mot Playstation, Apple, Coca Cola og alle andre for jobber mot å kapre forbrukerens oppmerksomhet. De beste bedriftene skaper nye markeder som ikke finnes. De skaper en livsstil.</p>	<p>innkjøpere eller kjedene våkner opp om morgenen og tenker på våre merker.</p>
2	<p>Vårt beste konkurransemiddel kan defineres som innovative produkter og konkurransedyktige betingelser. Vi må spille på vår ekspertise og våre kvaliteter i produktet. Vi er opptatt av å være tett på og gi god service. Samtidig er det viktig å ikke mase. Kontakter alltid de beste kundene først ved lansering av nye produkter. Vi er opptatt av hvordan kundene våre gjør det, av våre beste kunder får vi salgstall og hvordan salget generelt går. Fordelen de får fra er oss den totalpakke-løsningen. Vi viser til ikoniske produkter som kan tiltrekke kunder.</p>	<p>Stor kamp om marginer og kostnader. De med lavest kostnader vinner. Det er små marginer å jobbe med i dagens marked. Vi konkurrerer mot likesinnede distributører men også mot de som eier flere ledd i verdikjeden. En utfordring i dag er at mange i markedet sitte på store lager, og de som får dette omgjort til penger fortest mulig vil være vinnere. For vår del kan det være farlig for oss om en av våre merkevarer finner ut at de vil distribuere i Norge på egenhånd. Vi blir blant annet påvirket av valutaendringer. Vi handler mye i dollar. Det er andre forutsetninger for det vi driver med her i Norge enn i utlandet. Det er ikke bare vårt ledd som må tilpasse seg.</p>	<p>Bruk av relasjoner har gitt oss fordeler gjennom større ordre. Men vi er ikke veldig volumfokuserte siden det vi driver med er såpass sære produkter. Vi jobber med å bygge en bærekraftig grossistbedrift , og da er tette relasjoner viktige i form av partnerskap/allianser.</p>
3	<p>Det å gi 100% hele veien er vårt sterkeste konkurransemiddel. Det er viktig å gi fullstendig fokus på helheten.</p>	<p>Hagløfs er datterselskap og har kontroll på verdikjeden i Norge. Må nevnte at de private aktørene har en større risiko i markedet som er i stadig under endring. De</p>	<p>Kan ikke si at dette har gitt oss en direkte fordel i form av økonomi, men litt mer indirekte påvirkning. Det har gitt en bra utvikling i vår</p>

		private må spesialisere seg innenfor segmenter. Vi derimot har kontroll på hele verdikjeden.	samarbeid, slik at ting fungerer bra for begge partner. Dette gir riktig segmentering. Som igjen fører til en god økonomisk framgang for begge partner.
4	Jeg vil si at vårt beste konkurransemiddel er at vi ikke er "salgskåte". Alle våre konkurrenter er veldig ivrige på å selge mest mulig. Kundene syntes det er deilig at ikke alle forsøker å presse på salg. Kunden må få kjøpe litt basert på hva de selv ønsker.	Den største utfordringen vi står ovenfor er at merkevareeier ønsker å gjøre markedet på egenhånd. Vi som grossister kan fort bli et overflødig ledd i leverandørkjeden. Så du kan si at vi lever på lånt tid. Et artig paradoks her er at om du yter veldig bra for en merkevareeier i et marked er det sannsynlig at du etterhvert mister agenturet. samtidig handler det i større grad enn før om pris. Vi må ha vår margin. Er vi for dyre for kundene så mister vi de. Jeg mener det går i den retning hvor merkevareeier ansetter folk på egenhånd for å distribuere, og vi ønsker ikke å være ansatt, men drive for oss selv. Vi må derfor fornye oss og stadig være på utkikk etter nye og spennende brands.	Ja, det vil jeg tro. Vi får et større nettverk, og det åpner jo mange dører. Det er for oss viktig å være kompis med riktig folk rundt om i bransjen. Dette bygger for oss et riktig nettverk.
5	Våre beste konkurransemidler er at bedriften består av mennesker med erfaring samtidig som våre merkevarer har høy kjennskap i markedet.	Den største utfordringen i dagens marked er inntjening. Det er veldig press på pris. Samtidig må grossister bli flinkere på å effektivisere kostnadsbasen. Vi ser også at kjedene styrer mer og mer. Dermed er det viktig å gjøre seg attraktiv og bli best på noe. Finne sine fokusområder og spesialisere seg deretter. Det er også viktig å bli likt. Ingen	Ja, det har det.

		handler av noen man ikke liker.	
6	Vi hører på kunden, og vi tilpasser oss markedet til enhver tid. små justeringer. viktig med tilpasning etter behovet. Vi har en strategi basert på flere varemerker og bruker dette for å tilby en stor bredde. Åpen dialog og løsningsorientert. Service og ettermarked gir oss også et fortrinn.	Største utfordring i dagens marked er maktfordeling i relasjonen. I fremtiden vil sportsbutikkene ser mer ut som dagligvarer. Viktig at grossistledet opprettholder margin. Grossistledet er ingen utdøende rase, men det vil bli mer press på marginal fortjeneste. Viktig at vi tilpasser oss i forhold til utviklingen på netthandel.	Ja, uten tvil. Det å ha en god relasjon er viktig. Man må aldri ta lett på relasjoner. Avgjørende med et ryddig forhold til kundene. Vi går aldri fra kunden om de er misfornøyd, vi setter oss heller ned for å løse utfordringene. relasjon er hovedprioritet, man vet aldri når man møter den andre parten senere i en annen setting. Nettverket gode relasjoner gir er ekstremt verdifullt.
Respondent	Annet:		
1	Noe jeg mener det er viktig å få frem er at vi er veldig opptatt av gjennomsalg. Dette er prioritet nummer 1. Bransjen i Norge har vært opptatt av innsalg, og ikke hvordan produktene har blitt solgt ut. For oss er det alfa omega at produktene blir solgt gjennom butikk og på riktig måte. Dette skaper en tillit mot våre kunder og legger samtidig til rette for en videre opprettholdelse av relasjonen. I dagens marked har volum godt opp mens fortjeneste ned.		
2	For oss er det stor kamp om marginer og kostnader. Tallene er det viktigste ved alle relasjoner. Pris, kalkyle, marginer og brutto. Ikke kursopplæring og andre irrelevante faktorer. Vi har små marginer å jobbe med.		
3			
4			
5	For å nevne noen andre variabler jeg mener er viktig for å skape en god relasjon må jeg trekke frem oppfylning av krav, miljø, gå i seg selv for å bli bedre, kontroller internt for å yte bedre, likestilling, rettferdighet, åpenhet, ærlighet og likhet. Dette er helt klart variabler som spiller inn for å danne en bærekraftig relasjon.		
6			