

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

ENT 36701

Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI - Svane

Navn: Simen Bjørnø Omsland, Erik Skar
Rosvold, Martine Sem Glømmi

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 13.00

BACHELOROPPGAVE VED HANDELSHØYSKOLEN BI



Eksamenskode og navn:

ENT3670 Bacheloroppgave i Entreprenørskap

Utleveringsdato: 11.01.2021

Innleveringsdato: 02.06.2021

Eksamenssted: BI Trondheim

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.»

Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave i vårt siste studieår ved Handelshøyskolen BI, Trondheim. Oppgaven er vektet 15 studiepoeng og er en større selvstendig oppgave med hensikt om å løse en problemstilling på best mulig måte. Med denne oppgaven setter vi punktum etter en krevende, men lærerik treårig epoke, der vi har tilegnet oss kunnskap vi tar med oss videre.

Oppgaven omhandler Svane, som er en norsk sengeprodusent. Vi ser på hvordan de som leverandør bør posisjonere seg i markedet for å oppnå høyere lønnsomhet. Vi valgte Svane da et av gruppens medlemmer jobber som selger for Svane og har familiære kontakter høyt i Svanehierarkiet. Dette ga oss mye relevant informasjon fra egen erfaring, og god tilgang til intern informasjon og dokumentasjon.

Vi ønsker å rette en takk til vår veileder Ketil Hveding, som gjennom hele prosessen har bidratt med god veiledning. Videre vil vi også takke Marketingdirektør i Svane, Pål Fasselund, som har vært utrolig behjelpelig og tilgjengelig fra start. Vi håper oppgaven kommer til nytte for Svane og at de kan ta i bruk flere av funnene vi har gjort. Videre ønsker vi å takke selgere og ansatte som har stilt til intervju, samt familie som har hjulpet med korrekturlesing.

Trondheim, 2021

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler den norske merkevaren Svane, som i dag opplever en rekke utfordringer med tanke på konkurrenter og differensiering i markedet. På bakgrunn av dette har vi valgt å ta for oss temaet merkevarebygging, med spisset fokus på posisjonering og differensiering. Med grunnlag i en hypotese mottatt av produktutviklingsansvarlig i Svane, kom vi frem til følgende problemstilling:

Hvordan kan Svane posisjonere seg i markedet for å oppnå langsiktig høyere lønnsomhet?

For å kunne gå dypere inn i problemstillingen og komme frem til best mulig konklusjon for Svane, har vi forankret oppgaven i en rekke teorier. Teoriene som blir tatt i bruk er segmentering, push- og pull strategi, merkevare, merkevarepyramiden, merkeverdi, posisjonering, differensiering og forbrukeratferd. Videre tar vi i bruk metodiske undersøkelser, i form av eksplorativt design og kvalitativ metode. Vi gjennomførte totalt seks dybdeintervju – tre med selgere fra møbelbutikk og tre med ansatte i Svane. I tillegg mottok vi interne dokumenter fra Svane med kundeundersøkelse og behovskart.

Sekundærdata mottatt fra Svane, samt dybdeintervjuer, ga god innsikt i dagens situasjon og ga svar på :

Svane viste kjernebehovene ved valg av seng: den skal bidra til god søvn, den skal være komfortabel, samt være et trygt valg. I kundeundersøkelsen vises det at merkevarene Svane, Jensen og Wonderland assosieres med kvalitet og komfort. Totalt sett kommer det frem at Svane gjør det bra på komfort, men bør forbedre service og prispersepsjon. I dybdeintervjuene ble det avdekket et forbedringspotensial til Svane sine B2B-selgere og ved ressursbruken til markedsføring.

Videre har vi kommet frem til en konklusjon som er faglig forankret i teori og metodiske undersøkelser. Vi mener Svane bør posisjonere seg som best på kvalitet, teknologi og service. Dette på bakgrunn av deres allerede høye nivå på kvalitet og eksklusive teknologi. Vi har tro på at forbedring av service og økt ressurstilgang på markedsføring vil hjelpe Svane med å differensiere seg fra sine konkurrenter, styrke sin merkevare, befeste sin posisjon i kundens bevissthet og dermed oppnå høyere lønnsomhet. Dette er vår personlige anbefaling ut fra grundige undersøkelser.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innholdsfortegnelse	iii
Tabell og figuroversikt	v
1 Introduksjon	1
1.1 Om bedriften.....	1
1.1.1 Viktige hendelser.....	2
1.1.2 Nøkkeltall	2
1.1.3 Valg av bedrift.....	2
1.2 Kunde vs. bruker	2
1.3 Om bransjen	2
1.4 Tema.....	3
1.5 Problemstilling.....	4
1.6 Oppgavens struktur	4
2 Teori	5
2.1 Segmentering.....	5
2.2 Push- og pull strategi	5
2.3 Merkevarer.....	5
2.4 Merkevarerpyramiden.....	6
2.4.1 Merkekjennskap.....	6
2.4.2 Merkeassosi:	
2.4.3 Kundens evaluering	7
2.4.4 Kundens følelser for merket	8
2.4.5 Kundemerkerelasjon.....	9
2.5 Merkeverdi	9
2.6 Posisjonering.....	11
2.7 Differensiering	11
2.7.1 Variabler ved differensiering.....	12
2.8 Forbrukeratferd.....	13
2.8.1 Kjøpsprosessen	13
3 Metode	15
3.1 Beslutningsproblem, analyseformål og undersøkelsesspørsmål.....	15
3.2 Undersøkellesdesign	15
3.3 Valg av metode	16
3.4 Sekundærdata – Undersøkelser utført av Svane.....	16
3.4.1 Feilkilder ved sekundærdata.....	17
3.5 Kvalitativ undersøkelse – Dybdeintervju.....	18
3.5.1 Oppbygging og gjennomførelse av dybdeintervju	18
3.5.2 Feilkilder ved dybdeintervju.....	19
4 Resultater og funn	20
4.1 Funn i sekundærdata	20

4.1.1	Kundeundersøkelse.....	20
4.1.2	Behovskart – seng og madrass.....	22
4.2	<i>Funn i dybdeintervju</i>	23
4.2.1	Butikkselgere	23
4.2.2	Ansatte i Svane	25
5	Analyse og drøfting	27
5.1	<i>Segmentering for Svane</i>	27
5.2	<i>Svanes merkevarepyramide</i>	28
5.3	<i>Svanes merkeverdi</i>	29
5.4	<i>Svanes posisjonering</i>	33
5.5	<i>Svanes differensiering</i>	35
5.5.1	Produkt differensiering	36
5.6	<i>Forbrukeratferd</i>	37
6	Konklusjon	39
7	Referanseliste	41
8	Vedlegg.....	44
8.1	<i>Vedlegg 1 – Viktige hendelser for Svane</i>	44
8.2	<i>Vedlegg 2 – Merkevarepyramiden</i>	44
8.3	<i>Vedlegg 3 – Kjøpsprosessen</i>	45
8.4	<i>Vedlegg 4 – Viktigste drivere for kjøp av seng</i>	45
8.5	<i>Vedlegg 5 – Svanes egenskaper sammenlignet med generelt</i>	45
8.6	<i>Vedlegg 6 – Fire kundesegmenter fra kundeundersøkelse</i>	46
8.7	<i>Vedlegg 7 – Kv</i>	
8.8	<i>Vedlegg 8 – Utvalg-segmentet</i>	47
8.9	<i>Vedlegg 9 – Trygghet-segmentet</i>	47
8.10	<i>Vedlegg 10 – Pris-segmentet</i>	48
8.11	<i>Vedlegg 11 – Viktigste brukssituasjonene ved seng</i>	48
8.12	<i>Vedlegg 12 – Oppbygging av behovskartet</i>	49
8.13	<i>Vedlegg 13 – Behovskartet</i>	49
8.14	<i>Vedlegg 14 – AIDA-modellen</i>	50
8.15	<i>Vedlegg 15 – Kjennskap til merkevarene</i>	50
8.16	<i>Vedlegg 16 – Viktigste drivere for de som har kjøpt Svane seng</i>	51
8.17	<i>Vedlegg 17 – Facebook og Instagram i Norge</i>	51
8.18	<i>Vedlegg 18 – Forskjellige behovssegment</i>	52
8.19	<i>Vedlegg 19 – Innovasjon Norges forretningsmodell for bærekraft</i>	52
8.20	<i>Vedlegg 20 – Intervjuguide butikkselgere</i>	53
8.21	<i>Vedlegg 21 – Dybdeintervju med butikkselgere</i>	54
8.22	<i>Vedlegg 22 – Intervjuguide Svane ansatte</i>	62
8.23	<i>Vedlegg 23 – Dybdeintervju med ansatte i Svane</i>	63

Tabell og figuroversikt

<i>Tabell 1 - Nøkkeltall. Tall hentet fra årsrapporter publisert av Ekornes ASA. (Ekornes ASA, 2020)</i>	2
<i>Tabell 2 - Selgere fra møbelbutikkene som selger Svane</i>	23
<i>Tabell 3 - Ansatte i Svane</i>	25
<i>Figur 1 - Viktige hendelser</i>	44
<i>Figur 2 – Merkevarerepyramiden (Samuelsen et al., 2010, s.93)</i>	44
<i>Figur 3 - Modell for kjøpsatferd (Framnes et al., 2011, s.164)</i>	45
<i>Figur 4 - Viktigste drivere for kjøp av seng (Intern dokument fra Svane)</i>	45
<i>Figur 5 - Svanes egenskaper sammenlignet med generelt (Intern dokument fra Svane)</i>	45
<i>Figur 6 - Fire kundesegmenter (Intern dokument fra Svane)</i>	46
<i>Figur 7 - Kvalitet-segmentet (Intern dokument fra Svane)</i>	46
<i>Figur 8 - Utvalg-segmentet (Intern dokument fra Svane)</i>	47
<i>Figur 9 - Trygghet-segmentet (Intern dokument fra Svane)</i>	47
<i>Figur 10 - Pris-segmentet (Intern dokument fra Svane)</i>	48
<i>Figur 11 - Viktigste brukssituasjonene ved seng (Intern dokument fra Svane)</i>	48
<i>Figur 12 - Oppbygging av behovskart (Intern dokument fra Svane)</i>	49
<i>Figur 13 - Behovskartet (Intern dokument fra Svane)</i>	49
<i>Figur 14 - AIDA-modellen (Selfors & Pihl, 2020)</i>	50
<i>Figur 15 - Kjennskap til merkevarene (Intern dokument fra Svane)</i>	50
<i>Figur 16 - Viktigste drivere for de som har kjøpt Svane seng (Intern dokument fra Svane)</i>	51
<i>Figur 17 - Facebook og Instagram i Norge</i>	51
<i>Figur 18 - Forskjellige behovssegment (Intern dokument fra Svane)</i>	52
<i>Figur 19 - Innovasjon Norg</i>	

1 Introduksjon

1.1 Om bedriften

Denne oppgaven omhandler sengeprodusenten Svane og deres posisjonering i markedet. Svane er en norsk merkevare med mål om å utvikle markedets beste senger og madrasser. Merkevaren eies av Ekornes Beds AS som er et heleid datterselskap av Ekornes ASA. Svane ble etablert i 1937 og har i dag produksjon, produktutvikling, kundeservice, markedsføring, regnskap og salgsledelse lokalisert i Fetsund (Svane, 2021c).

Jens E. Ekornes fikk ideen om å lage en egen madrassproduksjon i 1934 da han så et engelsk fjærinlegg med sammenbundne fjærer. Han forsto tidlig at med slike fjærer, ville madrasser kunne bli både lettere og mer komfortable. Svane ble den første virkelige merkevaren i norsk møbelindustri og har i løpet av årene blitt en sterk merkevare innen senger og søvnkomfort både nasjonalt og internasjonalt. Deres produkter selges i dag i Norge, Danmark, Finland, Tyskland, Luxemburg og Sveits. De er også på vei inn i Spania og Frankrike (Svane, 2021c).

Det siste tiåret har Svane levert negative økonomiske resultater, men i løpet av 2019 har de klart å snu trenden. Strategien gikk ut på store endringer internt i bedriften og økt oppmerksomhet mot distributørene. Pål Aage Nordahl, administrerende direktør i Ekornes Beds AS, refererer til strategiendringen og sier «Takket være endringer vi har gjort internt og et forbedret samarbeid med de største kundene våre, vil vi få et solid positivt resultat i 2020» (Nordmo, 2020). Svane ønsker å være mer behjelpelig, justere seg etter møbelkjedenes behov og bli mer som en samarbeidspartner enn en leverandør.

Svane var lenge markedsleder med sin unike kvalitet, men markedet har senere blitt utjevnet av andre leverandører med jevnt over høy kvalitet. I dag er Svanes største konkurransefortrinn deres eksklusive teknologi i form av Intelligel. Intelligel er et materiale med fysiske egenskaper til både faste og myke stoffer, som resulterer i at Intelligelen er myk og fast på samme tid (Svane, 2021b). Med dette unike materialet i madrassen får man trykkavlastning i områder som skulder- og hoftesone, samt kroppsstøtte for bevegelse og variasjon av liggestilling. Intelligel bidrar også til god ventilasjon, slik at madrassen får en behagelig temperatur.

1.1.1 Viktige hendelser

For å illustrere viktige hendelser som har skjedd de siste 20 årene for Svane, har vi utformet en tidslinje (se vedlegg 1 for figur).

1.1.2 Nøkkeltall

Nøkkeltallene under inneholder driftsresultat 5 år tilbake i tid. Dette viser den positive effekten som følge av strategiendringen i 2019.

	2016	2017	2018	2019	2020
Driftsresultat MNOK	1,3	-12,6	-15,6	-10,0	15,2
Driftsmargin	0,5%	-4,9%	-7,7%	-4,6%	5,6%

Tabell 1 - Nøkkeltall. Tall hentet fra årsrapporter publisert av Ekornes ASA. (Ekornes ASA, 2020)

1.1.3 Valg av bedrift

Valget om å forme en oppgave rundt merkevaren Svane ble tatt på bakgrunn av at et gruppelem jobber som selger for Svane og har familiære kontakter høyt oppe i Svanehierarkiet. Dette ga oss svært god tilgang til relevant informasjon, som hjalp oss å belyse denne oppgaven på et grundig nivå.

1.2 Kunde vs. bruker

Svanes kundeportefølje består i dag av to segmenter – møbelbutikker og forbruker. Møbelbutikkene kan sees på som kunden i Svanes perspektiv. Det er disse de retter seg mot når det kommer til videresalg og distribusjon av deres produkt. Forbrukeren er kunden som kjøper Svane sine produkter gjennom møbelbutikkene. Målgruppen, som beskrevet i internt dokument fra Svane, består av par med små barn (barn, 0-8 år), par med store barn (barn, 9-19 år) og par med barn som har flyttet ut (56-66 år). Disse utgjør ca. 60% av salgene og gir selskapet mulighet til å rette fokuset og spisse markedsføringen mot målgruppene. De resterende 40% kommer fra enslige, seniorer og unge par.

1.3 Om bransjen

Koronakrisen har i løpet av det siste året rammet mange bransjer hardt, men for møbelbransjen har det vært en markant økning i omsetning. I 2020 økte omsetningen med 14,1% og viser seg, i følge hovedorganisasjonen for handels- og tjenestenæringen Virke, å være den høyeste veksten siden 1986 (Lorvik, 2021). Svane har ikke eget utsalgssted og er, i likhet med sine konkurrenter, avhengig av at andre aktører innenfor møbelbransjen selger deres produkter. Møbelringen,

Fagmøbler og Skeidar er de største aktører som står for salg av produkter fra Svane på det norske markedet. Disse aktørene er de klart største i møbelbransjen, og står for 39,7% av markedsandelene i totalmarkedet. Totalmarkedet for bransjen er estimert til om lag 2.750 MNOK, fordelt på møbelkjedene (*Interndokument fra Svane*).

De siste årene har man sett at markedstrenden dreier seg mot bedre kvalitet og høyere prispunkter. Dette vil være i Svane sin favør, da kvalitet og komfort er områder Svane scorer høyt på, som vist i en kundeundersøkelse mottatt fra Svane (*Interndokument fra Svane*)

1.4 Tema

I denne oppgaven har vi valgt å se nærmere på temaet *merkevarebygging*. Vikøren og Pihl (2019b) beskriver merkevarebygging som alle aktiviteter som er med på å skape, posisjonere, opprettholde og videreutvikle forbrukernes syn på en vare eller tjeneste, i den hensikt å gi produktet eller tjenesten tilleggsverdi. I Samuelsen et al. står det: «det viktigste målet med merkebygging er å skape et bilde av merket i hodet på kunden» (2010, s. 93). I dagens samfunn er det avgjørende å ha en sterk merkevare for å lykkes i markedet. Dagens digitalisering har innvirkning på hvordan forbrukerne (Edelman, 2010, s. 2) opplever og vurderer ulike og spesifikke merker. Dette som en konsekvens av kontinuerlig eksponering av store mengder informasjon gjennom digitale plattformer. Som et resultat søker og evaluerer nå forbrukerne forskjellige merker på egenhånd, utenfor selskapenes og produsentenes makt. Det er derfor viktigere enn noen gang å posisjonere seg sterkt i forbrukernes bevissthet (Edelman, 2010, s. 2).

Posisjonering handler om hva selskapene gjør med forbrukernes oppfatning av deres merkevare og hvordan de plasserer seg i forbrukernes bevissthet (Ries & Trout, 1991, s. 26). Ries og Trout legger vekt på at i dagens marked er konkurrentenes posisjonering minst like viktig som sin egen (1991, s. 58), så hvordan skal et selskap posisjonere seg i forhold til sine konkurrenter? Hvordan skal de finne en plass i forbrukernes bevissthet? Vi finner denne tematikken svært interessant og ønsker derfor å se nøyere på viktigheten rundt merkevarebygging for Svane.

1.5 Problemstilling

Det mest kritiske for Svane i dagens situasjon er i all hovedsak evnen til å differensiere seg fra konkurrentene. Standard og kvalitet på senger er i dag jevnt over veldig høy, noe som gjør det vanskelig å skape et fortrinn i markedet. Erfaring fra gruppemedlem som selger for Svane tilsier at forbruker vil i svært få tilfeller merke en betydelig forskjell mellom de ulike produktene hver leverandør tilbyr. Dette gjør det vanskelig for Svane å opparbeide seg en status som markedsleder. Denne utfordringen har vi lagt til grunn for utforming av denne oppgaven, og vi ønsker å sette lys på hvordan Svane kan differensiere seg i større grad.

Etter et møte med produktutviklingsansvarlig hos Svane, fikk vi presentert følgende påstand:

«Møbelkjedenes krav til stadig endringer, større marginer og mer lettsolgte produkter er blitt prioritert fordi man er så avhengig av kjedene. Dermed får prosjekter der drivkraften er bedriftens egen strategi lavere prioritet, og bruker dermed for lang tid fra idé til lansering. I tillegg farges disse prosjektene av kjedenes kortsiktige fokus. Varemerket blir utydelig og produktene blir mer og mer like konkurrentenes produkter.»

Forankret i denne påstanden, har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan kan Svane posisjonere seg i markedet for å oppnå langsiktig høyere lønnsomhet?

1.6 Oppgavens struktur

Denne oppgaven tar utgangspunkt i Svanes nåværende utfordring rundt differensiering. Vi vil sette problemstillingen opp mot relevant teori innenfor temaet merkevarebygging, og samle inn data i metodekapittelet, for å få et bredere innsyn i bransjen og forbrukernes synspunkter. Deretter vil vi analysere aktuelle funn, sette disse opp mot teori, og til slutt komme med en anbefaling til Svane på bakgrunn av problemstillingen.

2 Teori

I denne delen av oppgaven skal vi gå dypere i teoretisk tematikk som vil være relevant for vår oppgave. Teoriene vi finner relevant, og ønsker å sette oss mer inn i, er segmentering, push- og pull strategi, merkevare, merkevarepyramiden, merkeverdi, posisjonering, differensiering og forbrukeratferd.

2.1 Segmentering

Vikøren og Pihl beskriver segmentering som «en inndeling av et marked i ulike segmenter basert på fellestrekk ved kunder og forbrukere innenfor det enkelte segment» (2020). Innen segmentering finnes det flere systemer, men innenfor forbrukermarkedet er det naturlig å dele inn etter følgende fire kriterier: geografi, demografi, psykografi og atferd. For å kunne dele inn segmenter er det visse kriterier som må være oppfylt. For det første må segmentet være tilgjengelige og identifiserbare for at selskapene skal kunne nå ut til medlemmene og beskrive hva som kjennetegner det aktuelle segmentet. Samtidig må segmentet være passende til selskapets tilbud og virksomhet, i tillegg til å være stort nok til å være lønnsomt (Rosland, 2017).

2.2 Push- og pull strategi

Innenfor markedsføring er det vanlig å henvette seg av push- og pull strategi for å lykkes og skape gode resultater. Push strategi handler om å «dytte» et budskap på personer med ny og uviss informasjon (Storm, 2018). Denne formen for markedsføring har vært brukt i flere år og er effektiv til å vise fram nye produkter og tjenester i markedet. Typiske kanaler som radio, TV, sosiale medier og aviser er eksempler på plattformer som tar i bruk push strategi. Pull strategi går mer ut på å «trekke» til seg kunder som allerede kjenner til produktene eller tjenestene selskapet har å tilby (Storm, 2018). Med andre ord eksisterer det allerede en etterspørsel og jobben går ut på å holde seg relevant. Eksempler på de mest vanlige kanalene for pull strategi er Google Ads og annen annonsering på nett.

2.3 Merkevare

I 1955 skrev Burleigh B. Gardner og Sidney J. Levy en artikkel i Harvard Business Review hvor de gikk inn på sammenligningen mellom et produkt og et merke. Siden den tid har det kommet en rekke artikler rundt temaet merkevare. Gardner og Levy (1955), referert i Thjømøe (2008), viser at «et merke er et produkt med visse egenskaper, men som også har tilleggsverdier som gjør at det oppfattes som mer

fordelaktig enn andre produkter med de samme egenskapene». Riezebos, også referert i Thjømøe (2008), presenterte følgende definisjon i 2003: «Et merke er alt som er i stand til å skille et produkt fra et annet produkt». Det eksisterer i dag en rekke definisjoner rundt temaet merkevare, men det ser ut til at de fleste forskere er enige om at en merkevare består av produktets funksjon og forbrukerens følelser rundt det (Thjømøe, 2008).

2.4 Merkevarepyramiden

For å få en bedre forståelse over hvordan man kan posisjonere sitt merke i kundenes bevissthet, velger vi å ta utgangspunkt i merkevarepyramiden. Merkevarepyramiden er en systematisk sammensetning over merkets assosiasjoner og illustrerer stegvis oppbygging av assosiasjoner fra kundens perspektiv (Samuelsen et al., 2010, s. 91–93) (*se vedlegg 2 for figur*).

2.4.1 Merkekjennskap

Merkevarepyramidens første trinn omhandler merkekjennskap. For å sette sitt merke i kundens bevissthet er det avgjørende at de har kjennskap til merkevaren i første omgang. Trinnet går inn på at kjennskapen til forskjellige merker ikke er absolutt, men avhenger av faktorer som behov og konkurransearena (Samuelsen et al., 2010, s. 96).

Merkekjennskap deles opp i bredde- og dybdekjennskap. Merkekjennskapens bredde er situasjonsbestemt, som vil si at kunden kommer på en rekke merker avhengig av hvilken situasjon de er i. Et eksempel er at mange ofte tenker på Freia Kvikk Lunsj hvis de skal på påsketur. Dybden i merkekjennskapen er relativ. Det vil si at kunden tenker på flere merker i en rekke situasjoner, men noen kommer raskere frem enn andre (Samuelsen et al., 2010, s. 98).

Dybdekjennskap deles inn i to trinn: fremkalling (uhjulpert kjennskap) og gjenkjenning (hjulpert kjennskap). Det å fremkalle et merke vil si at kunden selv tenker på dette når behovet oppstår, for eksempel hvis kunden trenger nye stoler og tenker på IKEA. Det første merket som nevnes av kunden i en slik situasjon kalles «top-of-mind» og betyr at merket har en sterkere posisjon enn andre merker i kundens bevissthet. Gjenkjenning av et merke vil si at kunden ikke husker merket selv, men gjenkjenner det når man ser det. Dette er et fenomen flere kan kjenne seg

igjen i når man går i butikken og tenker «jeg kjenner det igjen når jeg ser det» (Samuelsen et al., 2010, s. 106).

Målet med merkekjennskap er at merkevaren skal dukke opp i kundens bevissthet når et behov skal tilfredsstilles. Hvis forbrukeren ikke vet om merkevaren, er merkekjennskapen ikke-eksisterende.

2.4.2 Merkeassosiasjonene - merkets ytelse- og inntrykk

I motsetning til merkekjennskapen, handler merkeassosiasjonene om kundens kunnskap om merket. Dette innebærer blant annet hva de kan om merket, hva de føler om merket, hva de tror eller hva de mener (Samuelsen et al., 2010, s. 124–125). Merkets ytelse og inntrykk går nærmere inn på hva merket kan gjøre for kunden, fra hvilket problem det løser til mer abstrakte assosiasjoner om hvem som bruker det. Når det er snakk om hvilken funksjonell nytte merket kan levere, snakker vi om merkets ytelse. Merkets inntrykk beveger seg bort fra merkets konkrete funksjon til det mer abstrakte – altså hva forbrukeren tenker om merkevaren og hva den representerer (Samuelsen et al., 2010, s. 144–148). Merkeassosiasjonene består av assosiasjoner selskapene kan påvirke direkte. Kundens oppfatning av et merke og deres forhold til det, er det som avgjør merkets verdi. Derfor vil det være viktig å forstå merkets assosiasjoner fra et konsumentperspektiv.

2.4.3 Kundens evaluering

Neste steg i pyramiden, kundens evaluering, handler om hvilke evalueringer kunden gjør av et merke basert på informasjon de allerede har. Merkeevalueringen kan deles inn i merkeholdninger, kundetilfredshet og omdømme. Evalueringen baseres på kundenes egne og andres erfaringer, PR eller fra andre informasjonskanaler (Samuelsen et al., 2010, s. 176).

Merkeholdning er den mest grunnleggende måten å evaluere et merke på. Samuelsen et al. (2010) definerer holdninger som «en psykologisk tendens som blir uttrykt ved at et objekt blir vurdert med en grad av fordelaktighet eller ufordelaktighet» (s. 159). Holdninger kan beskrives som en evaluerende respons til hva kunden føler om det aktuelle merket og hvordan de, gjennom eksponering fra ulike informasjonskanaler, gjør seg opp en mening rundt det (Samuelsen et al., 2010, s. 176).

Neste merkeevaluering er kundetilfredshet. Kundetilfredshet og holdning er begreper som går hånd i hånd da de begge er evaluerende responser. Sannsynligheten for at kundens tilfredshet er høy, men holdningen er negativ, er svært liten. Kundetilfredsheten kan beskrives som forskjellen mellom kundens mottatte ytelse og kundens forventede ytelse, og måles primært gjennom informasjonen mottatt gjennom kundens erfaringer (Samuelsen et al., 2010, s. 168).

Den tredje og siste merkeevalueringen er omdømme. Omdømme retter seg mot organisasjonen som en helhet og assosiasjoner rundt den. Selv om merkevarepyramiden i størst grad tar for seg kundens perspektiver, trekkes det inn at alle kan gjøre seg opp en mening om merkets omdømme. For bedriften vil det være viktig å ta hensyn til alle deres interessenter, som sannsynligvis har forskjellig holdning når det kommer til organisasjonens omdømme (Samuelsen et al., 2010, s. 170).

Brown, Dacin, Pratt og Whetten (2006) referert i Samuelsen et al. (2010, s. 171) tar utgangspunkt i fire oppfatninger de mener en organisasjon bør fokusere på avhengig av interessent. Disse oppfatningene er identitet, omdømme, ønsket og oppfattet inntrykk. Disse blir formulert som fire spørsmål en merkeieier bør klare å svare på: «hvordan opp vårt merke, hvordan (tror vi) andre oppfatter vårt merke og hvordan oppfatter andre (virkelig) vårt merke?» (Samuelsen et al., 2010, s. 171–172).

2.4.4 Kundens følelser for merket

Kundens følelser for merket handler om hvilke reaksjoner kunden opplever ved eksponering av merket. I boken *Merkevareledelse på norsk 2.0* (2010, s. 182) refererer Samuelsen et al. til Kellers seks kategorier for merkefølelser. Disse er varme, moro, opphisselse/begeistring, sikkerhet, sosial anerkjennelse og selvrespekt. I følge Keller oppstår de tre første når kunden bruker merkevaren, men forsvinner når de er ferdig. De tre siste følelsene er mer langvarige og kan beskrives som noe vi streber etter.

Følelser kan deles inn i direkte og indirekte følelser. Direkte følelser er følelser kunden får som kan knyttes direkte til merket, for eksempel følelsen av å ha det moro når man spiller PlayStation med venner. Indirekte følelser omhandler følelser

som ikke kan knyttes til merket eller beslutningen en tar, eksempelvis dersom en kunde har en dårlig dag (Samuelsen et al., 2010, s. 184). Mangfoldet av følelser er stort. For organisasjoner vil det være viktig å presisere og ha klare formeninger om hvilke følelser de ønsker å skape hos kunden, i stedet for å fokusere på følelser i sin helhet (Samuelsen et al., 2010, s. 190).

2.4.5 Kundemerkerelasjon

Siste og øverste steg i merkevarepyramiden, kundemerkerelasjon, tar for seg relasjonen mellom kunden og merket generelt, med påvirkning fra stegene under i pyramiden. For å visualisere relasjonen mellom kunden og merket, viser Samuelsen et al. (2010) til en rekke andre relasjoner som i stor grad vil påvirke kundens overordnede relasjon. Disse er relasjon mellom kunde og eier av merket, relasjon mellom kunder av merket, relasjon mellom kunder og ikke-kunder og relasjon mellom merket og merkeier/bedrift (s. 195).

Susan Fournier (1998), referert i Samuelsen et al. (2010, s. 199), mener at relasjon mellom kunden og merket avhenger av en rekke egenskaper. Hun går inn på at relasjoner krever gjensidighet mellom parter, at de er formålsrettet, har flerdimensjonalt innhold og er dynamiske. En relasjon krever i de fleste tilfeller kun to parter, men det vil være mange faktorer som påvirker relasjonen mellom partene samt egenskaper, som står til grunn for kundens endelige relasjon til merkevaren.

2.5 Merkeverdi

Merkeverdi er merverdien som kommer fra tilleggsprodukter og tilleggstjenester (Kotler & Keller, 2009/2016, s. 416). Dette vil gjenspeile seg i atferden til forbrukeren. Tanker, følelser og handling man har overfor merkevaren, men også pris, markedsandeler og lønnsomhet vil ha en innvirkning på merkeverdien. Kundebasert merkeverdi gjenspeiler effekten på responsen forbrukeren har på markedsføringen av en merkevare (Kotler & Keller, 2009/2016, s. 416). Sterke merkevarer vil ha en rekke markedsføringsfortrinn, som for eksempel mindre sårbarhet for markedsføringskriser, mindre utslag i forbrukernes respons ved prisøkning og større økonomisk uttelling. Utfordringen her ligger i å sørge for at kundene blir utsatt for de riktige erfaringene med produktene. Dette vil gi grunnlaget for ønsket merkekunnskap.

For å bygge merkeverdi fra et ledelsesperspektiv, er det tre hovedsett av merkeverdidrivere. Den første er de innledende valgene av elementer eller identiteter som merkevaren består av, som for eksempel merkenavn, logoer og emballasje. Merkevaren gir en entydig assosiasjon til produktet. Den andre driveren går inn på produktet, tjenesten og alle medfølgende markedsføringsaktiviteter og støttende markedsføringsprogrammer. Hvordan bruke ressurser på å videreutvikle moderne og tiltalende produktdesign for de ulike merkevarene i markedet. Det siste hovedsettet tar for seg andre assosiasjoner som kobles indirekte til merkevaren gjennom en annen enhet. Dette kan være en person, et sted, et arrangement eller en gjenstand. Denne måten å bygge merkeverdi på kan også kalles for sekundære assosiasjoner. Dette dreier seg om å skape merkeverdi ved å koble merkevaren til annen informasjon i hukommelsen, som formidler mening til forbrukeren (Kotler & Keller, 2009/2016, s. 426).

Intern merkevarebygging er også viktig for merkeverdien. Her må bedriften innta et internt perspektiv for å forsikre seg om at ansatte og samarbeidspartnere er innforstått med ideer for merkevarebyggingen slik at det vil gagne merkeverdien. Dette består av ulike aktiviteter eller prosesser som øker kunnskapen om merkevaren blant ansatte og samarbeidspartnere. God opplæring hos butikkmedarbeider \ markedsføringsaktivitetene for kunden. En lite opplært butikkmedarbeider kan ødelegge inntrykket hos kunden, uavhengig av investeringen og ressursene brukt på å bygge et sterkt merkeimage. Hvis ansatte eller butikkmedarbeideren har troen og bryr seg om merkevaren, generer dette motivasjon til å jobbe hardere for bedriften og skaper også større lojalitet (Kotler & Keller, 2009/2016, s. 427- 428).

Kotler & Keller (2009/2016, s. 428) presenterer fire viktige prinsipper for intern merkevarebygging. Det første prinsippet handler om å velge riktig tidspunkt. Korsveier byr på ideelle muligheter for å få de ansattes oppmerksomhet og sette fantasien i sving. Det andre går ut på å koble sammen intern og ekstern markedsføring. Det må være samsvar mellom interne og eksterne budskap. Det tredje handler om å gjøre merkevaren levende for medarbeidere. Intern kommunikasjon bør være informativ og energiskapende. Siste prinsipp handler om å gjøre det enkelt. Ikke overøs ansatte med for mange detaljer. Fokuser på nøkkelpilarene, ideelt sett i form av et merkemantra.

2.6 Posisjonering

Konseptet posisjonering kan deles inn i to kategorier - markedsposisjonering og merkevareposisjonering (Fuchs & Diamantopoulos, 2010, s. 1764–1765). Markedsposisjonering handler om hvordan selskapet oppfattes og stiller seg i forhold til sine konkurrenter. Merkevareposisjonering går mer inn på forbrukeren og tar for seg muligheten til å påvirke forbrukerens oppfatning av selskapets produkt eller merke.

Innenfor konseptet merkevareposisjonering skilles det ofte mellom tiltenkt, faktisk og oppfattet posisjonering. Tiltent posisjonering er hvordan selskapet ønsker å fremstå ovenfor forbrukeren. De første ideene rundt deres tiltente posisjonering kommer ofte som et resultat av selskapets aktuelle markedsposisjon. Mens den tiltente posisjonen gjenspeiler hva selskapet har som hensikt å oppnå med sitt merke, gjenspeiler den faktiske posisjonen hvordan dette i realiteten presenteres for forbrukerne. Her er det da snakk om hvordan gjennomføringen av den tiltente posisjonen eksponeres for forbrukeren, og ikke deres endelige oppfatning. Dette gjennomføres typisk med markedsføring og i størst grad gjennom reklame. Med den oppfattede posisjonen mener man hvordan forbrukeren danner sin egen oppfatning av merkevaren og sammenligner den opp mot konkurrentene. Denne oppfatningen er i stor grad avhengig av deres personlige situasjoner, verdier og mål (Fuchs & Diamantopoulos, 2010, s. 1765–1766).

I boken *Markedsføringsledelse* blir det beskrevet at en god posisjonering har «en fot i nåtiden» og «en fot i fremtiden» (Kotler & Keller, 2009/2016, s. 379). Det finnes i dag flere strategier når det kommer til posisjonering. Noen av disse kan for eksempel være posisjonering ut i fra pris, kvalitet, bruk eller sammenlignet med konkurrenter (CFI, 2021). Når det kommer til valg av strategi, må selskapet selv evaluere hvordan de ønsker å oppfattes av forbrukeren.

2.7 Differensiering

Differensiering er et gammelt begrep med litteratur datert tilbake til 1930-tallet (Chamberlin, 1933, Robinson, 1933, Smith, 1956, referert i Sharp & Dawes, 2001, s. 739–740). Det betyr å skille, dele eller nyansere seg fra og i ulike grupper, kategorier eller grener. I dag finnes det flere definisjoner av

differensieringsbegrepet. Keegan (1995) og Bradley (1991), referert i Sharp & Dawes (2001, s. 742), mener differensiering oppnås i bedriften ved å tilby forbrukerne unike produkter til en «premium price». Kotler et al. (1996), Saunders (1995), Trout (2000), referert i Sharp & Dawes (2001, s. 742) ser på differensiering som bedriftens evne til å skille merket eller produktet fra konkurrenter. Derimot hevder Sharp & Dawes (2001) at differensiering kun eksisterer når en bedrifts tilbud eller produkt blir foretrukket av kunden i noen eller alle kjøpsituasjoner, fremfor rivaliserende produkter. I noen bransjer vil differensiering være svært vanskelig å oppnå, da produktene som tilbys er tilnærmet like i kvalitet og utforming.

2.7.1 Variabler ved differensiering

Ved differensiering av produkt, kan man ta utgangspunkt i ulike dimensjoner presentert av Kotler & Keller (2009/2016). Disse er design, samsvarkvalitet, service, kundefrådgivning, vedlikehold og reparasjoner. Det vil være opp til bedriften selv og bestemme hvilke differensieringsvariabler som det lønner seg å investere tid og penger i. For mange variabler vil føre til forvirring og i verste fall feilinformering hos forbruker.

Virginia Postrel skriver i boken *The substance of Style*, referert til av Kotler & Keller, 2009/2016, s. 507 «Design er en måte å få et produkt til å skille seg ut». Kraften et velfungerende design kan gi, er endring i et marked der det fysiske produktet i svært liten grad lar seg differensiere. Design vil ha en innvirkning på produktets utforming og fremtoning, som kan føye seg etter krav fra forbruker.

Som følge av et jevnt høyt nivå på kvalitet, kan veien til kunden gå gjennom tilleggstjenester og kvaliteten på dem. Dette skjer gjennom ytelse av service og oppfattelse av kundereisen. Kotler & Keller (2009/2016, s. 504) trekker frem bestillingskomfort, levering, installasjon, kundeopplæring, kundefrådgivning, vedlikehold, reparasjon og returbehandling som de viktigste differensieringsfaktorene for dette.

Kotler & Keller (2009/2016, s. 505) definerer differensieringspunkter som «attributter eller fordeler som forbrukerne i stor grad forbinder med en merkevare. Disse oppleves som positive, og kundene tror ikke de finnes i samme grad hos en

konkurrerende merkevare». Skapelsen av slike assosiasjoner hos kunden er en vanskelig øvelse, men helt essensielt for å oppnå en konkurransedyktig posisjonering. For at en merkevareassosiasjon skal ha funksjon, må tre kriterier oppfylles. Det første kriteriet er ønskelighet: forbruker må oppleve at merkeassosiasjonen er relevant for dem personlig. Det andre kriteriet er leveringsmuligheter: bedriften må ha de interne ressursene og engasjementet som kreves for å gjøre det mulig og lønnsomt å skape, og opprettholde merkeassosiasjonene i forbrukerens bevissthet. Det siste kriteriet er differensieringsmulighet: forbrukeren må oppfatte merkeassosiasjonen som annerledes og bedre sammenlignet med relevante konkurrenter (Kotler & Keller, 2009/2016, s. 383).

2.8 Forbrukeratferd

Forbrukeratferd gir forståelse av kundens handlinger og gir innblikk i utfordringer som kan oppstå i bedrifter. Vikøren & Pihl (2019a) definerer forbrukeratferd på følgende måte: «Forbrukeratferd handler om alt enkeltpersoner og husholdninger foretar seg i forbindelse med å tilegne seg, bruke og kvitte seg med varer og tjenester, inkludert betraktninger forut for og i etterkant av handlingene».

Kjøpsprosessen fremstår som en rekke beslutninger som forbrukeren gjennomgår igjennom visse steg før kjøp av produkt eller tjeneste. Disse blir utdypet i neste avsnitt. Det er viktig med god forståelse av forbrukerens atferd for å lykkes med salg. Alle forbrukere har ulik atferd ved kjøp, men det finnes også likheter som resulterer i fellestrekk som bedriftene kan dra nytte av.

2.8.1 Kjøpsprosessen

Når en forbruker kjøper varer eller tjenester vil de gå igjennom en prosess før en beslutning om kjøp blir tatt. Denne prosessen kalles kjøpsprosessen og består av fem forskjellige steg (Framnes et al., 2011, s. 163–164) (*se vedlegg 3 for figur*).

Det første steget i kjøpsprosessen er problemerkjennelse. Her oppstår det et behov for enten en vare eller tjeneste. Behovet stammer fra et problem, der kunden blir hindret i å oppnå ønsket tilstand. En prosess iverksettes hvor forbruker vil finne ut hvilke krav som settes til produkt, kommunikasjon, pris og lignende.

Når denne prosessen er gjort og kunden har erkjent at det finnes et problem som er verdt å bruke tid og penger på, vil informasjonssøking være neste steg. Her er formålet å hente informasjon om hvordan man kan løse problemet ved å bruke interne og eksterne søkeprosesser. I den interne søkeprosessen vil kunden bruke egne erfaringer og kunnskap til å vurdere hva som er nødvendig for å nå ønsket tilstand. Om kunden føler et behov for mer kunnskap kan eksterne metoder for innhenting av informasjon brukes. Dette kan for eksempel være gjennom «word-of-mouth» eller digitale informasjonskilder.

Når informasjonshenting er utført vil det være nødvendig med en evaluering av alternativene. Her velges beslutningskriterier som skal vektlegges før et eventuelt kjøp. Det kan være pris, funksjon, tilgjengelighet, design eller status. Disse kriteriene varierer og vil være ulike i forskjellige situasjoner.

Deretter foretas en kjøpsbeslutning der alle kriterier er vurdert og vektlagt. Valget omhandler flere aspekter der fokuset ligger på å velge det alternativet som oppfattes tilfredsstillende med tanke på pris, merke, sted, tidspunkt for kjøp og betalingsform.

Resultat vil være kundens opplevelse av produktet før, under og etter kjøpet. Det vil være flere faktorer som påvirker kundens opplevelse, som selgers informasjonsdeling før kjøp, produktets kvalitet og virkemåte, eller holdbarheten på produktet etter kjøp. Andre faktorer kan også påvirke i positiv og negativ retning, som for eksempel familie, venner, kollegaer eller tilbakemeldinger fra andre på samme produkt. Dersom en bedrift lykkes i å skape samsvar mellom kundens forventninger og deres opplevelse, vil dette gjerne resultere i merkeloyalitet (Framnes et al., 2011, s. 164–185).

3 Metode

I metodekapittelet skal vi ta for oss metodiske undersøkelser for å tilegne oss mer kunnskap til å svare konkret på vår problemstilling. Teori og begrunnelser er forankret med utgangspunkt i litteraturen til Gripsrud, Olsson og Silkoset (2018) og Grenness (2020). Vi innleder den metodiske delen med en presentasjon av beslutningsproblem og analyseformål, etterfulgt av en rekke undersøkelsesspørsmål som besvares senere i oppgaven. Videre etterfølger valg av design, oppbygging og gjennomførelse av dybdeintervjuer, og til slutt drøftelse av mulige feilkilder og svakheter ved datainnsamling.

3.1 Beslutningsproblem, analyseformål og undersøkelsesspørsmål

Beslutningsproblem: Hvordan kan Svane posisjonere seg for å bli mer attraktive for forbruker?

Analyseformål: Formålet med undersøkelsen er å finne ut hva forbruker foretrekker i en seng. Videre ønsker vi å kartlegge hvilke faktorer som veier mest og hvilke holdninger forbruker og møbelkjedene har til Svane i dag.

Undersøkelsesspørsmål:

- 1) Hvilke faktorer er viktige for forbruker når det kommer til valg av seng?
- 2) Hvilken holdning har butikkselgerne til Svane sammenlignet med konkurrentene?
- 3) Hvilke holdninger har forbruker til Svane?
- 4) I hvilken grad påvirker oppfølging og kunnskapsdeling holdningene og motivasjonen til butikkselgerne?
- 5) Er butikkselgerne mer motivert til å selge butikkenes egne merkevarer?
- 6) Har selve kundereisen en innvirkning på valg av seng?
- 7) Har produksjonssted en effekt på holdningene til forbruker?

3.2 Undersøkelsesdesign

Vi har i denne oppgaven valgt å ta i bruk et eksplorativt design. Eksplorativt design er en måte å utforske områder hvor man ikke har utpregete forkunnskaper (Gripsrud et al., 2018, s. 47). Grunnlaget for valg av eksplorativt design er at det i utgangspunktet er lite kunnskap om temaet blant oss i teamet, da undersøkelsen baserer seg hovedsakelig om holdninger knyttet til Svane. Denne utgangsposisjonen samsvarer også med Gripsrud et al. (2018, s. 47) sin begrunnelse

for valg av metode. Dermed vil et eksplorativt design virke hensiktsmessig i denne oppgaven, da målet for undersøkelsen i første omgang er å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte (Gripsrud et al., 2018, s. 47).

Som en naturlig start på et eksplorativt design, begynner vi å undersøke litteraturstudier som er aktuelle for vår oppgave (Gripsrud et al., 2018). Dette for å berike oss med relevant teoretisk tyngde i videre undersøkelser. Videre har vi innhentet sekundærdata, i form av kundeundersøkelser og behovskart mottatt fra Svane. En annen viktig faktor for valg av design, er videre plan om utførelse av individuelle dybdeintervjuer. Både Gripsrud et al. (2018) og Grennes (2020) er enig i tilstedeværelsen av dybdeintervjuer i et eksplorativt design. Dette vil bli gjort for å avdekke holdninger og oppfattelse rundt Svane, som vil gi grunnlag for videre drøftelse.

3.3 Valg av metode

I boken *Metode og dataanalyse* skiller det mellom to metoder – kvalitativ og kvantitativ (Gripsrud et al., 2018, s. 70). Vi vil i denne oppgaven ta i bruk kvalitativ metode i form av dybdeintervju med selgere i møbelkjedene og ansatte i Svane. Dette i håp om å få en bedre forståelse av forbrukerens syn og selgers holdninger til Svane, samt Svanes holdninger til kundene. I tillegg til å se på gode sekundærdata i form av markedsundersøkelser fra Svane, velger vi å se bort i fra kvantitative metoder da det vil være lite hensiktsmessig å foreta undersøkelser som allerede er utført. Målet med valgt metode er å få svar på våre undersøkelsesspørsmål, samt utvikle en dypere forståelse fra selgers og ansattes perspektiv.

3.4 Sekundærdata – Undersøkelser utført av Svane

Sekundærdata er data som i hovedsak er samlet inn av andre, og som kom fra andre formål (Gripsrud et al., 2018, s. 68). Vi har vært så heldige å motta to interne dokumenter direkte fra Svane i form av en kundeundersøkelse og et behovskart.

Kundeundersøkelsen er gjennomført for å gi en forståelse over hvilke elementer som er viktige for forbruker i en kjøpsprosess, og går inn på hvilken grad Svane oppfyller disse kriteriene. Analysen skiller mellom to målgrupper – de som har kjøpt seng fra Svane og de som har kjøpt fra andre merker, i dette tilfellet

Wonderland og Jensen. Denne undersøkelsen ble gjennomført i mars 2018 av kunder hos Møbelringen og fikk totalt 517 respondenter.

Behovskartet støttes av en mer avansert prosess. Her er det utført desktop research, butikkobservasjoner, to ekspertintervju med fysioterapeut og helserådgiver, syv brukerintervjuer med menn og kvinner i alderen 25-63 år og fire laboratorieeksperiment. Formålet med undersøkelsen er å gi Svane muligheten til å se og forstå sitt marked gjennom forbrukernes syn.

3.4.1 Feilkilder ved sekundærdata

Gripsrud et al. (2018) beskriver to hovedtyper innenfor feilkilder. Den ene hovedtypen av feil er knyttet til manglende observasjoner, mens den andre hovedtypen av feil er forskjellige former for målefeil (Gripsrud et al., 2018, s. 182). Begge disse typene for feilkilder kan forekomme i våre undersøkelser og det er dermed viktig at disse blir adressert. I følge Gripsrud et al. (2018), er vanlige feilkilder for sekundærdata utvalgsfeil og ikke- utvalgsfeil, feil som gjør dataene ugyldige, feil som gjør at dataene blir reformulert og feil som reduserer reliabiliteten i dataene.

Kundeundersøkelse: Denne undersøkelsen ble utført i 2018. I løpet av tidsrommet mellom utførelse av undersøkelse og våre undersøkelser, kan det potensielt ha forekommet endringer i atferd og holdninger, eller innovasjon som ville endret utfallet i dag. Undersøkelsen har 517 respondenter og utgjør 23% av dem som mottok undersøkelsen. Her kan ikke-responsfeil melde seg, da undersøkelsen viser seg å ha et stort frafall. Antall respondenter ville derimot med stor sannsynlighet oversteget vår egen undersøkelse. Da denne undersøkelsen er utført gjennom Svane direkte, tar vi forbehold om at dekningsfeil og utvalgsfeil vil være tilnærmet fraværende.

Behovskartet: Dette ble utført sent 2018. Derimot formidler marketingdirektør hos Svane om lite endring siden. Her kan utvalgsfeil melde seg, dersom utvalget som er trukket fra populasjonen ikke viser seg å være representativt. Vi har ingen opplysninger om det for eksempel har blitt utført et sannsynlighetsutvalg. Dersom undersøkelsen ble utført med grunnlag i et lite oppdatert kunderegister, og man har operert med en populasjon uten tilstrekkelig dekning i utvalgsrammen, kan det

forekomme dekningsfeil. Vi har ingen tall på undersøkelsens størrelse, og må ta forbehold om at ikke-responsfeil kan forekomme.

3.5 Kvalitativ undersøkelse – Dybdeintervju

Kvalitative metoder handler om å gå i dybden for å forstå bedre (Gripsrud et al., 2018, s. 103). For å få en bedre forståelse av møbelkjedens meninger og holdninger rundt Svane, velger vi å utføre tre individuelle dybdeintervju med salgsrepresentanter fra Skeidar, Møbelringen og Fagmøbler. Her er målet å avdekke deres empiriske oppfatning om forbrukerens holdninger og oppfattelse av Svane. Videre vil vi gjennomføre individuelle dybdeintervjuer med marketingdirektør, produktutviklingsansvarlig og ansvarlig for sales & business development hos Svane. Eksplorativ design gir oss mulighet til å tilpasse intervjuguiden underveis. Spørsmålene deltaker 1 får, trenger nødvendigvis ikke å være identiske til spørsmålene deltaker 3 får. Her vil muligheten for bedre oppfattelse av holdninger, meninger og tolkninger være større enn ved eksempelvis et standardisert spørreskjema, noe både Gripsrud et al. (2018) og Grenness (2020) er enige om.

3.5.1 Oppbygging og gjennomførelse av dybdeintervju

Valget for deltakere ble tatt på grunnlag av god innsikt og reliabilitet blant de utvalgte. Vi sendte e-post til de aktuelle møbelkjedene med anmodning om deltagelse. Segmenteringsvariablene som ble lagt til grunn for valget av respondenter i møbelkjedene var geografi og atferd. Dette fordi det er lettest å intervju lokalt i Trondheim, og at vi trenger informasjon fra personer med kunnskap om Svane. Vi fikk positiv respons fra en lokal representant fra Skeidar Trondheim, men opplevde motstand da Møbelringen Trondheim og Fagmøbler Trondheim ikke hadde anledning til å delta. Dette løste vi, med god hjelp fra Svane, ved å komme i kontakt med daglig leder for Møbelringen Bergen og selger i Fagmøbler Tønsberg. De aktuelle kandidatene fikk på forhånd beskjed om at intervjuet gjaldt merkevaren Svane, men ikke hva problemstillingen gikk ut på.

Ettersom vi kun intervjuer 3 personer fra møbelkjedene kan det svekke validiteten på undersøkelsen noe, men siden vi har valgt ut personer fra tre av de største kundene til Svane, samt representanter på forskjellige stillingsnivå, føler vi at dette vil gi oss gode innblikk i Svanes kundeportefølje. Det bør nevnes at vi bevisst har valgt selgere med ulikt syn på Svane da det gir oss et mer spredt innblikk. Dette

betyr nødvendigvis ikke at det stemmer overens med andre selgere i samme butikk (*Vedlegg 20 – Intervjuguide butikkselgere*).

Valget om å intervju marketingdirektør, produktutviklingsansvarlig og ansvarlig for sales & business development ble tatt på grunn av deres kunnskap rundt Svane og deres meninger om dagens posisjonering. Alle intervjuene ble gjennomført digitalt grunnet dagens Covid-19 situasjon (*Vedlegg 22 – Intervjuguide Svane ansatte*).

3.5.2 Feilkilder ved dybdeintervju

Ved dybdeintervju kan det oppstå målefeil i intervjuguide eller i interaksjonen med respondenten. Det er ingen garanti for at respondenten svarer ærlig, selv om formålet med dette er å avdekke «sanne» egenskaper i form av holdninger, meninger, atferd og oppfatninger. Som i all annen kommunikasjon er det rom for mange former for misforståelser og feil (Gripsrud et al., 2018, s. 184). Feil kan oppstå ved konstruksjonen av intervjuguide, da vitale temaer potensielt ikke blir presentert på en korrekt eller optimal måte. Under selve intervjuet kan respondenten være usikker på egne meninger, ikke forstå spørsmålet eller ikke ønske å svare. Intervjueren kan også mistolke verbal respons fra respondent, eller registrere responsen feil. Selve intervjuet kan bli påvirket av omgivelser. Samspillet mellom respondent og intervjuer kan også ha påvirkningskraft på svargivning. Alle disse faktorene kan ses på som mulige feilkilder.

4 Resultater og funn

Vi vil nå presentere funn og resultater fra våre undersøkelser. Her skal vi ta for oss momenter som vil ha innvirkning på besvarelse av våre undersøkelsesspørsmål.

4.1 Funn i sekundærdata

I 2018 fikk Svane gjennomført en kundeundersøkelse, og et behovskart rundt senger og madrasser. Disse undersøkelsene ble gjennomført av BigBlue&Company og Edge. Alle tall og annen informasjon beskrevet i kapittel 4.1.1 - 4.1.2.1, kommer fra interne dokumenter fra Svane. Disse dokumentene blir ikke vedlagt på grunn av konfidensialitet, men en rekke figurer ligger vedlagt.

4.1.1 Kundeundersøkelse

Undersøkelsen viser oss at over 50% av respondentene som har kjøpt seng fra Svane i perioden januar til desember 2018, ligger mellom 40 og 60 år, og at 2 av 3 er kvinner. Dette kan gi en indikasjon på at det er kvinnene som tar det avgjørende valget om kjøp av seng. Dette får vi også bekreftet i et annet internt dokument mottatt av Svane hvor 71% av respondentene i forhold svarer at kvinnen tar beslutningen.

Av de som skal kjøpe seng, besøker ca. 74% et varehus for å skaffe informasjon, men en del leter også på høyere enn Svane når det kommer til informasjonssøking på internett. Hvorfor disse tallene er lavere er uvisst, men det kan være påvirket av faktorer som mangel på informasjon om sengene på nett, utdatert nettside eller vanskeligheter med å finne frem. Her ligger det et potensiale i å ta en tydeligere posisjon for å score høyere på informasjonssøk utenfor varehus.

De viktigste driverne for kjøp av seng og madrass er liggekomfort og god søvnkvalitet. Dette gjelder på tvers av merkevarene. Andre faktorer som ligger høyt på listen er kvalitet i form av trykkavlastning etc., at det minsker ryggproblemer og god service. For forbrukere av Svane er de viktigste driverne liggekomfort og kvalitet. Hos konkurrentene Wonderland og Jensen er det henholdsvis liggekomfort, søvnkvalitet og gode garantier som trumfer listen. Dette gir oss god oversikt og svarer på undersøkelsesspørsmål 1 – *Hvilke faktorer er viktige for forbruker når det kommer til valg av seng (se vedlegg 4 for figur).*

Når det kommer til egenskaper gjør Svane det best på komfort med en score på 65%, men bør forbedre service og prispersepsjon som ligger på 22% og 20%. De største barrierene for å velge Svane viser seg å være høye priser og usikkerhet rundt produktportefølje. Wonderland oppfyller også komfortkriteriet, men opplever et avvik på service og kvalitet i form av trykkavlastning etc. Jensen opplever avvik på flere av kriteriene og da spesielt innenfor kvalitet i form av søvn og produkt (*se vedlegg 5 for figur*).

I undersøkelsen blir fire kundesegmenter tydelig identifisert – de som fokuserer på utvalg, kvalitet, pris og trygghet. Her er en kort beskrivelse av de forskjellige segmentene (*se vedlegg 6 for figur*):

Kvalitet

Kundene innenfor segmentet kvalitet er generelt opptatt av kvalitet og komfort. De bryr seg lite om nyheter, salg og innhold på Svane sin nettside. Ca. 50% av segmentet mener produkter fra Svane er for dyrt og har lite innsikt i hva de tilbyr (*se vedlegg 7 for figur*).

Utvalg

I utvalg-segmentet er 1 utvalg. Disse kundene velger Svane på grunn av god komfort og trygghet rundt merkevaren. I likhet med kvalitet-segmentet er det barrierer rundt pris og usikkerhet rundt produktportefølje (*se vedlegg 8 for figur*).

Trygghet

Dette segmentet er i stor grad opptatt av å kjenne merkevaren fra før og at produktene er norskprodusert. Trygghet-segmentet velger Svane primært på bakgrunn av tidligere kjennskap og opprinnelse. For disse kundene er det pris og vanskeligheter med å finne Svane der de normalt handler som oppleves som de største barrierene. Dette segmentet viser oss tydelig at tryggheten rundt norskproduserte produkter har effekt på forbrukernes holdning og undersøkelsesspørsmål 7 - *Har produksjonssted en effekt på holdningene til forbruker* er dermed besvart (*se vedlegg 9 for figur*).

Pris

Det siste segmentet er svært prisbevisste. De er opptatte av gode priser, tilbud og kampanjer, men samtidig god komfort. Disse skiller seg en del fra de andre segmentene ved at de viser lite interesse i unik teknologi – noe som er Svane sitt fortrinn i markedet. Barrierer som usikkerhet i produktportefølje, for mange varianter og for dyrt scorer høyt i dette segmentet (*se vedlegg 10 for figur*).

4.1.1.1 Oppsummering av kundeundersøkelsen

Den viktigste driveren for kjøp av seng og madrass er komfort og de ulike merkene oppleves ganske likt. Ingen av de aktuelle merkene er i dag gode på kundereisen og BigBlue&Company presiserer i undersøkelsen at Svane med hell kan ta en tydeligere posisjon i forbrukerens reise gjennom regelmessig kommunikasjon og oppfølging i tett samarbeid med møbelbutikkene.

4.1.2 Behovskart – seng og madrass

Når det kommer til seng og madrass kan de viktigste brukssituasjonene deles i to, etter grad av viktighet. Det første og viktigste nivået av brukssituasjoner består av søvn, som igjen kan deles i innsøvn, søvn og oppvåkning. Denne brukssituasjonen stiller krav til komfort og kvalitet, noe Svane scorer høyt på. Det andre nivået består av en rekke andre brukssituasjoner utover søvn. Det legges vekt på at jo mer bevisst forhold man har til søvn, desto mindre bruker man sengen til andre ting (*se vedlegg 11 for figur*).

Oppbyggingen av behovskaret ble tatt på bakgrunn av en målgruppe med et behov (*se vedlegg 12 for figur*). Selve kartet består av tre sirkler. Innerste sirkel tar for seg kjernebehovet rundt seng og madrass: den skal bidra til god søvn, den skal være komfortabel og det skal være et trygt valg å kjøpe den. Neste sirkel blir kalt «behovssegmentene nivå 1» og består av maks komfort & velvære, eksklusiv & premium, best søvn, rimelig & grei, livskvalitet & restitusjon, individuell sovestilling & ergonomi og optimalt sovemiljø. Disse blir sett på som de viktigste faktorene som må fylles utover kjernebehovene. Ytterste sirkel blir kalt «behovssegmentene nivå 2» og består av rolig & lunt, etikk & miljø, kos & hygge, design & stil, praktisk & lettvent, smart & innovativt og barnas. Disse behovene blir sett på som sekundærbehov sammenlignet med nivå 1, men er allikevel viktige. Her er det fokus på sengen som et møbel og utvidet bruk (*se vedlegg 13 for figur*).

4.1.2.1 Oppsummering av behovskartet

Hensikten med behovskartet er at det kan brukes av Svane til innovasjon og produktutvikling, samt sortiment- og mixoptimalisering. Det kan også stryke Svanes posisjon i viktige behovssegmenter og kanaler, hos kunder og til annen kommunikasjon. Ved å ta i bruk funnene i denne undersøkelsen, ser vi for oss at Svane kan få mye relevant informasjon når det kommer til fremtidig posisjonering og fokus.

4.2 Funn i dybdeintervju

4.2.1 Butikkselgere

Selger A	Selger B	Selger C
<ul style="list-style-type: none"> • Skeidar • Trondheim • Deltidsansatt • Jobbet i bransjen i ca. 8 år 	<ul style="list-style-type: none"> • Møbelringen • Bergen • Daglig leder • Jobbet i bransjen i ca. 40 år 	<ul style="list-style-type: none"> • Fagmøbler • Tønsberg • 80% ansatt • Jobbet i bransjen i ca. 14 år

Tabell 2 - Selgere fra møbelbutikkene som selger Svane

Vi har gjennomført tre dybdeintervju med selgere i møbelbutikk og vil videre presentere våre funn. I intervjuene utforsket vi hvilke faktorer forbruker vektlegger ved kjøp av seng, sett fra selgers perspektiv. Selger B understreker at faktorer som pris og kvalitet vektlegges, i tillegg til selgers formidlingsevne av disse egenskapene. Selger A og B er enige om viktigheten av at kunden får prøve senen før et eventuelt kjøp. Selger C nevner også tilgjengelighet på lager som en viktig faktor i deres butikk og påpeker viktigheten med å lytte til kunden. Her er det individuelt hva kunden foretrekker og hva som bør vektlegges.

Det kommer frem at Jensen har et klart forsprang på alle leverandørene hos Skeidar Trondheim. Selger A mener grunnen ligger i deres store utvalg av forskjellige madrasser, med et bredt spekter av fasthetsgrader. En annen faktor er kvaliteten og tilstedeværelsen til Jensen sin B2B-selger i Trondheim, som overgår tilstedeværelsen til Svanes B2B-selger. Selger A understreker at det finnes et stort forbedringspotensial ved tilstedeværelsen til Svane sin B2B-selger i Trondheim. Ansvarlig for Svane i Midt-Norge har ansvar for rundt 40 forskjellige butikker på landsbasis, og det er tydelig at flere B2B-selgere vil føre til bedre oppfølging av hver butikk. Funnene viser at regelmessig oppfølging fra B2B-selgere har klar innvirkning på butikkselgernes holdninger, og undersøkelsesspørsmål 4 - *I hvilken grad påvirker oppfølging og kunnskapsdeling holdningen og motivasjonen til butikkselgerne* er dermed besvart.

Hos Møbelringen mener selger B at Svane er det beste merket blant deres sortiment og at Ekornes generelt står for rundt 80% av deres omsetning. Selger C er enig med selger B om at Svane er det beste i markedet med sine Intelligel-senger og mener at oppfølging fra B2B-selger samtidig er tilfredsstillende. Samtlige er enige i at Svane har et meget godt rykte i Norge. Dette kommer blant annet fra kort leveringstid, lang erfaring og norsk produksjon. Dette er viktig for kundene og fører ofte til lojalitet.

Vi ser at holdningene til Svane er litt forskjellig blant selgerne vi har intervjuet. Selger A har en favoritt i Jensen, mens selger B og C foretrekker Svane. Vi kan dermed si at undersøkelsesspørsmål 2 – *Hvilke holdninger har møbelkjedene til Svane sammenlignet med konkurrentene*, er besvart. Det skal bemerkes at dette er et fåtall med selgere sine holdninger og ikke nødvendigvis representativt for møbelkjedene. Selger C mener Svane er å foretrekke da de er kortreist, produsert i Norge, gode på garantier og har fint design.

I spørsmålet om selgerne foretrakk å selge butikkenes egne private merkevarer over butikkenes andre leverandører, var svaret tydelig nei fra alle parter. Selger A sin personlige oppfatning var at kvaliteten på egne merkevarer ikke sto til forventningene, og var

Både selger A og B gir uttrykk for at relasjonen til B2B-selger fra eksterne merkevarer trumfer motivasjonen ved salg av egen merkevare. Dette gir oss et svar på undersøkelsesspørsmål 5 - *Er selgere mer motivert til å selge eget merke?*

Det kommer frem at Svane sine produkter generelt oppleves fastere enn hva konkurrentene tilbyr. Selger A mener de burde ta en vurdering om det vil tiltrekke seg flere kunder med å produsere mykere varianter i tillegg. Kunder som utelukkende ser etter et mykere produkt, vil ikke vurdere Svane som et alternativ og de vil dermed miste disse kundene. Selger B mener derimot at Svane burde holde seg til dagens produktportefølje da en endring vil bli for kompleks. Han mener at Svane ikke bør prioritere å lage en mykere modell i Norge på dette tidspunktet, men at de eventuelt kan videreformidle dette til land som England og Tyskland da det er større etterspørsel etter mykere senger der.

Selger C går inn på muligheten om å tilby flere tykkelser på deres Latexgel-overmadrasser, samt forbedre utseende på utstillingssenger i butikk. Kjøpere av produkter fra Svane tar i stor grad valget på grunn av Intelligel, som også er et av selgernes største salgsargumenter. Selger C påpeker fordelene Intelligel gir og bruker dette bevisst under salg. Alle deltakere mener fokuset burde ligge i videreutvikling av Intelligel og ikke nye produkt.

Selger A, B og C er samstemte i at Svane har blitt flinkere til å markedsføre deres teknologi, men at de helt klart har et forbedringspotensial. Selger B mener de burde rette markedsføringen sin mer mot teknologi og funksjonalitet fremfor komfort, da definisjonen på komfort er individuelt hos hver enkelt forbruker. Her vil det være hensiktsmessig å øke fokuset på Intelligel da dette er unikt i bransjen og selger godt. Selger C mener Svane bør fremheve kvalitet og innovasjon i sin markedsføring og syns Svane er gode på å formidle sin kvalitet gjennom slagordet «for morgendagen». Dette gir en indikasjon på at de er fremtidsrettet og at Svane ikke bare er bra nok i dag, men også for morgendagen. Selger B sier Svane burde fokusere på hvordan markedsføre Intelligelen til kundene og da gjerne yngre kunder da dagens kunder gjerne er eldre. Ved å vektlegge markedsføring vil de kunne øke salgene sine fremover (*Vedlegg 21 – dybdeintervju butikkselgere*).

4.2.2 Ansatte i Svane

Svane A	Svane B	Svane C
<ul style="list-style-type: none"> • Produktutviklingsansvarlig • Jobbet i Svane i minst 20 år 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingdirektør • Jobbet i Svane siden 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvarlig for Sales & Business Development • Jobbet i Svane siden 2018

Tabell 3 - Ansatte i Svane

Under vil vi presentere viktige funn fra våre dybdeintervju med ansatte i Svane. Intervjuene startet med en forklaring av dagens strategi og hvordan den har endret seg gjennom årene. Svane B forklarer hvordan de i 2019 gjennomførte store interne endringer og endret den daværende strategien. Den nye strategien går ut på et større fokus rundt forhandlerne og hvordan Svane ønsker å være en samarbeidspartner fremfor en leverandør. Dette bygger opp under hypotesen vi mottok fra Svane om å være mer behjelpelig og tilby det forhandlerne etterspør. En annen endring i strategien er at Svane har økt prosentandelen butikkene får ved salg av et produkt fra Svane. Selger B forteller at de foretok en prisøkning på 10%, hvor møbelbutikkene får 7% av dette. Dette for å motivere selgere og dermed øke salget.

Interne endringer, som ny ledelse, er en stor grunn til at strategiendringen fant sted og har ført til positivt resultat for Svane. Svane A forklarer at deres vekststrategi går ut på en stabil vekst med årlig økning på 20% de neste 5 årene. Dette skal gjøres gjennom nylanseringer og forbedring av eksisterende produkter.

Svane har gjennom årene opplevd en del utfordringer og Svane B mener mye av dette er grunnet selgere i butikk, da flere av disse har personlige preferanser og motivasjon til å selge visse merkevarer fremfor andre. Dette gir oss en indikasjon på at kundereisen i butikk har innvirkning på forbrukerens valg av seng og undersøkelsesspørsmål 6 - *Har selve kundereisen en innvirkning på valg av seng?* er besvart. Tidligere har Svane opplevd utfordringer med at de ikke holder seg til strategien om å differensiere seg, og heller hopper på kortsiktige løsninger. Alle intervjuobjektene er enige i dette og mener at deres suksess det siste året har kommet av å holde seg til planen.

Svane C forteller om utfordringer i sammenheng med deres produkter. Deres senger oppleves for faste, noe som ikke tilfredsstillende alle kunder og resulterer i tapt salg. Han mener de må fokusere mer på forbrukerens opplevelse når de prøver sengene i form av forskjellige typer komfort. Svane har økt produktporteføljen sin fra 2 til 4 senger slik at de treffe

har et forbedringspotensial. Han mener gevinsten ved bedre formidling av informasjon om komfort, design og teknologi vil være stor, og at de på den måten vil bli mer attraktive i markedet. Svane B gir uttrykk for lite ressurser til markedsføring, noe han mener minker deres mulighet til å øke forbrukerens kjennskap til merkevaren og deres teknologi. Han legger trykk på at Svane i dag bruker relativt mye mindre midler på markedsføring enn det som er normalt.

Svane B forteller at merkevaren har som mål å ligge i toppsjiktet av kvalitet, i likhet med Jensen og Wonderland, og at de derfor ser bort i fra konkurrenter som IKEA og Jysk som tilbyr mer rimelige produkter. Svane A sier at nesten 70% av deres omsetning kommer fra det norske markedet og de resterende fra andre land i Europa. De merker likevel at deres markedsandel øker i disse landene, og Svane C forteller om fremtidig økt fokus på ekspansjon til flere internasjonale land (*Vedlegg 23 – Dybdeintervju Svane ansatte*).

5 Analyse og drøfting

For å analysere funnene fra våre undersøkelser skal vi knytte de opp mot teorien som ble presentert i teorikapittelet.

5.1 Segmentering for Svane

I Svane sitt tilfelle består segmentene av kunden (møbelbutikkene) og forbrukerne (kunde i butikk). Fremgangsmåten i kjøp for de forskjellige segmentene vil være relativt forskjellig, da kjøpsituasjonen er ulik. For å oppnå best mulig resultat når det kommer til å nå ut til de forskjellige segmentene, kan en push-og pull strategi virke hensiktsmessig for Svane. Push og pull er todelt, der det enten er snakk om å dytte varer over på forbruker (push), eller der mottaker av kommunikasjon oppsøker informasjon på eget initiativ (pull).

Møbelbutikkene er bindeleddet mellom Svane og forbruker. Her vil bruken av pull strategi oppfattes aktuell da etterspørselen blant møbelbutikkene allerede eksisterer, og det derfor handler om å holde seg relevant for å opprettholde sin posisjon hos butikkene. Siden møbelbutikkene allerede har kjennskap til merkevaren og hva den representerer, vil det være lite hensiktsmessig å iverksette push strategi her.

Forbrukerne er kundene i møbelbutikkene som ender opp med å kjøpe en seng fra Svane. Da forbrukerne ikke nødvendigvis kjenner til merkevaren og dens fordeler, vil en push strategi være mest aktuell. Dette er den mest effektive formen for å vise frem nyheter på markedet, samt få frem informasjonen Svane ønsker å formidle til sine potensielle forbrukere.

Gjennomførelse av en vellykket push strategi kan løses ved hjelp av AIDA-modellen (*Se vedlegg 14 for figur*). AIDA-modellen er en firedelet forbrukerteori som beskriver effekten markedsføring skaper hos forbruker (Selfors & Pihl, 2020). Modellen gir oversikt over stegene en forbruker går gjennom før et eventuelt kjøp: oppmerksomhet, interesse, ønske og handling/kjøp. Tanken bak modellen er å bevisstgjøre om at forbrukere trenger tid før et eventuelt kjøp og at markedsførere må dra dem gjennom prosessen for å oppnå ønsket resultat (Sundbye, 2018). Dette kan Svane legge til grunn i utformingen av reklame, butikkmateriell, salgstilbud og andre markedsføringsaktiviteter.

5.2 Svanes merkevarepyramide

For å oppnå en lønnsom og god posisjon i markedet kan merkevarepyramiden være et godt utgangspunkt. Denne starter med merkekjennskap og er et avgjørende steg når det kommer til forbrukernes kunnskap rundt merkevaren. Dersom forbrukeren ikke har kjennskap til merkevaren, er sannsynligheten liten for å velge nettopp denne. I kundeundersøkelsen mottatt fra Svane, kan vi se at over 50% av respondentene hadde god kjennskap til merkevaren.

Som nevnt i kapittel 2.4.1, er merkekjennskapens bredde situasjonsbestemt. Forbrukere som nylig har vært i prosessen med å kjøpe ny seng, vurderte ca. $\frac{3}{4}$ Svane som mulig valg av seng. Dette kan tyde på at bredden i kjennskapen er høy. Disse funnene viser likevel at Svane ligger langt fremme i evalueringen av merkevare, men at de på et sted mister salget. Salget tapes mest sannsynlig i butikk og kan være preget av møbelselgernes egne preferanser, tilbud eller andre faktorer.

Dybden i kjennskapen er relativ og går ut på at forbrukerne kommer frem til et bestemt merke fortere enn andre merker. Ettersom tallene i kundeundersøkelsen viser oss at Svane havnet nest øverst på listen over kjennskap, vil vi tørre å påstå at dybden også er høy rundt kjennskapen til merket. Ut i fra forbrukerens kjennskap til merkevaren, kan det antas at det er viktig å gjennomføre at tiltak må gjøres for å snu tapt salg i butikk (*se vedlegg 15 for figur*).

Merkeassosiasjonene går ut på forbrukernes kunnskap om merkevaren. Prosessen rundt valg og kjøp av seng kan være krevende for mange da det ofte er snakk om mye penger. De fleste ønsker å teste ut flere varianter fra ulike merkevarer slik at de går hjem med en følelse av at de har gjort det riktige valget. Kundeundersøkelsen viser at flere av respondentene (20%) ikke er klar over hva Svane har å tilby, noe som svekker merkeassosiasjonene. Her kan en løsning for Svane være å legge vekt på å fremme fordeler ved deres produkter i form av Intelligel, samtidig som de fremmer produktporteføljen for å øke kunnskapen rundt hva de har å tilby. Wonderland scorer enda lavere enn Svane når det kommer til kunnskap rundt hva som tilbys, mens Jensen har en bedre score. For å kunne ta en bedre posisjon i markedet, vil det være essensielt for Svane å fokusere på å fremme deres produkter gjennom markedsføring.

Kundenes evaluering og følelser går ut på kundenes syn på merkevaren ut i fra informasjon de allerede har. Kundeundersøkelsen viser at Svane scorer sterkt på komfort, men bør forbedre prispersepsjon og service. De viktigste driverne som bidro til kjøp av Svane for de aktuelle respondentene var at de har best liggekomfort, de er gode på kvalitet, de gir bedre søvnkvalitet, de minsker ryggproblemer og at de er norskprodusert. Totalt sett stiller Svane sterkt i kundenes evaluering og følelser. Dette svarer på undersøkelsesspørsmål 3 – *Hvilke holdninger har forbruker til Svane? (se vedlegg 16 for figur).*

Siste steg i merkevarepyramiden tar for seg forbrukerens generelle relasjon til Svane, med påvirkning fra tidligere steg. I behovskartet kom det frem at kjernebehovene rundt valg av seng er at den skal bidra til god søvn, at den er komfortabel og at den er et trygt valg. Da alle disse kjernebehovene ligger høyt på driverlisten for de som kjøpte seng fra Svane, i form av best liggekomfort, bedre sengekvalitet og er et norsk kvalitetsprodukt, virker det som om overordnet relasjon mellom forbruker og Svane er god. I dette steget kan det også være aktuelt å trekke inn kundenes (møbelbutikkens) relasjon til Svane. Som vi avdekket i dybdeintervjuene med selgere i butikk, er det delte meninger rundt deres relasjon til merkevaren. Skeidar Trondheim hadde for eksempel svakere relasjon til Svane enn hva Møbelringen B

god relasjon til både forbrukerne og kundene for å drive lønnsom drift. Samtidig er kundene avhengig av god relasjon for å kunne fortsette å tilby merkevaren i butikk, mens forbrukerne er avhengig av at en god og trygg merkevare ved kjøp av seng og madrass.

5.3 Svanes merkeverdi

Videre skal vi se på Svane sin merkeverdi vurdert opp mot Kotler & Keller (2009/2016) sin teori om bygging av verdien til et merke. Merkeverdi viser seg gjennom atferd, holdning og respons på markedsføring hos forbruker. Etter intervju med marketingdirektør i Svane, kom det frem at Svane brukte en betydelig mindre sum på markedsføringsaktiviteter enn det som er normalt i bransjen. Da kundebasert merkeverdi, i følge Kotler & Keller (2009/2016) gjenspeiler forbrukerens respons på markedsføring, vil det være viktig for Svane å føre en markedsføring som tilfredsstillende forventet respons.

Svane er sponsor for Norges Volleyballforbund og duoen Mol og Sørum, i tillegg til Tertnes håndball elite (Svane, 2021a). Disse samarbeidene er grunnlaget for kampanjen «Idrett & Søvn», der Svane har knyttet seg til aktive idrettsutøver for å rette fokus mot korrelasjonen mellom søvn og prestasjon. Dette er en stor pådriver i arbeidet med bygging av sekundære assosiasjoner ved å koble merkevaren opp mot andre alternative impulser og inntrykk. Kotler & Keller (2009/2016, s. 426) kaller dette for sponsorstøtte gjennom kulturelle arrangementer, der de også trekker frem en rekke andre sekundære assosiasjoner man kan knytte til et produkt. Det vil være gunstig for Svane å bygge videre på «Idrett & Søvn».

Implementering av andre sekundære assosiasjoner kan potensielt være tidkrevende, kostbart og med stor risiko for å mislykkes. Det virker lite hensiktsmessig å flytte fokus over på andre kilder til assosiasjoner, da Svane allerede har implementert en vellykket sekundær assosiasjon. Et problem med «Idrett & Søvn», kan være rekkevidden samarbeidspartnerne tilbyr. Tradisjonelt sett er ikke oppslutningen i Norge like stor for sandvolleyball og nasjonale serier i håndball, som eksempelvis vintersport. Svane kan likevel ta i bruk nettverk og erfaring for å bygge videre på konseptet.

Neste steg i prosessen

flere samarbeid med idrettsutøvere, lag og arrangementer med større oppslutningstall. Eliteserien i fotball, diverse mesterskap på ski og friidrett er noen arenaer som tiltrekker seg en større andel seere. Dette vil også være de mest kostbare plattformene å etablere seg på, og kan bli for dyrt for Svane. Derimot kan de rette fokus mot idretter der sponsorer er svært ettertraktet, hvor eksponeringen samtidig er stor. Bryting, roing, seiling og kunstløp er eksempler på olympiske grener der enkeltpersoner vil være avhengige av trygge samarbeidspartnere for å yte optimalt. Dette kan potensielt være neste steg for «Idrett & Søvn» og Svane sine sekundære assosiasjoner. Tilstedeværelse på større idrettsarrangementer, som en «relax-sone» på Tine-stafetten, kan også bidra til å skape sekundære assosiasjoner hos fremtidens forbrukerbasis. Med «Idrett & Søvn» kan Svane øke sin merkeverdi.

Intern merkevarebygging vil også være vitalt for Svane for å lykkes i fremtiden. Som nevnt i kapittel 2.7 om differensiering, er tilknytning og kunnskap viktige faktorer for en selgers motivasjon til innsalg av et produkt til forbruker. Dette ble

også bekreftet under dybdeintervjuene. Uten tilstrekkelig opplæring eller kunnskap om produktet, vil ikke selger ha verktøyene til å selge Svane til en uviten forbruker. Intern merkevarebygging sikrer at ansatte og samarbeidspartnere er innforstått med ideer for merkevarebyggingen slik at det vil gagne merkeverdien. Dette indikerer viktigheten med tilstedeværelse fra Svane sine B2B- selgere, noe som vil sikre opplæring og informasjonsdeling hos ansatte i de ulike salgskanalene.

Kotler & Keller (2009/2016, s. 428) mener en dårlig opplært butikkansatt kan gjøre store skader for merkevaren. Dette kan underbygges med funn i kundeundersøkelsen som indikerer at det finnes en differanse mellom forbrukere som vurderer og de som faktisk kjøper Svane. Disse funnene kan tyde på at det forekommer en svikt i innsalgøyeblikket i butikk, som kan resultere i tapt salg. Med fokus rettet mot riktig opplæring blant selgere, vil dette i større grad bli unngått. Svane må derimot være oppmerksom på mengden informasjon som blir formidlet til selgere. Blir informasjonsstrømmen for overveldende, kan det ha negativ effekt.

Merkeverdi kan også bygges gjennom et ledelsesperspektiv. Her er Kotler & Keller (2009/2016) sine tre hovedsett om merkeverdidrivere relevant å trekke inn. Ledelsen sin innflytelse gjennomført. Dermed vil også ledelsen ha en rolle i byggingen av merkeverdi. Kotler & Keller (2009/2016) mener ledelsen først og fremst har innvirkning på produktets førsteinntrykk. Dette innebærer logo, emballasje og merkenavn. I 2019 modifiserte Svane sin logo og gjorde den mer klassisk og mindre detaljert (Grid Branding, 2021). Derfor ser vi det som lite hensiktsmessig for Svane å gjennomføre en ny remodelering av merkenavn og logo, da dette vil eliminere allerede opparbeidet merkekjenning hos forbruker.

Emballasjen og innpakningen produkter fra Svane blir presentert i, kan ha større innvirkning på merkeverdien enn man tror. Sett bort i fra utstillingen av produkter en forbruker blir presentert i butikk, er emballasjen det første man ser etter kjøp. Det er viktig at emballasjen samsvarer med de holdningene man har til et produkt. For Svane kan dette dreie seg om estetikk, grad av miljøbevissthet og kvaliteten på beskyttelsen av produktet. «Fine pakker», med et substitutt til plast og isopor, som beskytter produktet på en gunstig måte, kan være en måte å styrke merkeverdi på.

Videre i Kotler & Keller sin teori, flyttes fokuset over på produktets medfølgende egenskaper. Dette innebærer markedsføringsaktiviteter og støttende markedsføringsprogrammer. Effekten av god markedsføring er grunnleggende for forbrukerens merkekjenning. Ulike aktiviteter og programmer må være skreddersydd kundegruppens preferanser. Som nevnt i kundeundersøkelsen, viser det seg at kvinner ofte tar det avgjørende valget ved kjøp av seng. Dette er et moment som bør legges til grunn for videre markedsføring. En måte å gjøre forbruker oppmerksom på produktene man selger kan gjøres gjennom sekundære assosiasjoner, som for eksempel kjendiser. Svane hadde nylig en kampanje i samarbeid med Skeidar, hvor de fulgte profilene Alex Rosén og Siri Kristiansen i deres kjøpsprosess. Her kan Svane vurdere å inngå samarbeid med andre kjente fjes for å øke spredningen av deres budskap.

Som nevnt i kapittel 2.5 er kundebasert merkeverdi effekten av responsen forbruker har på markedsføring. Dermed er det viktig for merkeverdien at markedsføringen blir prioritert. Det vil si at det stilles et krav til ressurser for å spre budskapet tilstrekkelig. Mangelen på markedsføringsressurser underbygges av marketingdirektøren i Svane og det er tydelig at ledelsen må vurdere ressurstilgangen. Et tiltak som kan gjøres er å øke deres synlighet på sosiale medier. Dette er en rimelig og

følgere på Facebook (Facebook, 2021b), noe som er et betydelig lavere tall enn eksempelvis Jensen som kan vise til i overkant 52 000 følgere (Facebook, 2021a). En markedsundersøkelse gjennomført i 2021 av Ipsos viser at 83% av Norges befolkning bruker Facebook daglig (Ipsos, 2021). På Instagram har Svane 2755 følgere (Instagram, 2021b). Her kan også Jensen og Wonderland vise til en større følgerbase, med henholdsvis tre- og to ganger så mange følgere som Svane (Instagram, 2021a, 2021c). Svane sine hovedsegmenter er godt representert på begge plattformene i følge undersøkelsen til Ipsos (*se vedlegg 19 for figur*). Dette gjør Facebook og Instagram til attraktive markedsføringsplattformer, der Svane har et klart ufullbyrdet potensial. Ved økt fokus på sosiale medier, vil Svane skape en lavterskel plattform for informasjonsdeling, med potensielt stor rekkevidde, innenfor de rette segmentene.

Den siste av Kotler & Kellers totalt tre hovedsett for merkeverdidrivere tar for seg de sekundære assosiasjonene. Det vil være ledelsen sin oppgave å knytte Svane til andre sekundære assosiasjoner, som eksempelvis nye kjente fjes i markedsføringen eller ekspansjon av «Idrett & Søvn». For maksimal ytelse av dette kreves et grundig forarbeid slik at man med sikkerhet ikke knytter assosiasjoner til nye elementer som motstrider Svane sitt mantra. Ledelsen vil fungere som et bindeledd mellom forbrukers sekundære assosiasjon og det elementet assosiasjonen blir knyttet til. Kotler & Keller beskriver dette som å forankre design til tradisjon.

5.4 Svanes posisjonering

Fuchs og Diamantopoulos (2010) deler konseptet posisjonering i to kategorier – markedsposisjonering og merkevareposisjonering.

Ut i fra kundeundersøkelsen mottatt fra Svane, samt et av gruppens medlemmers egne erfaringer som selger for Svane i butikk, oppfattes forbrukerne som likegyldige til de ulike sengemerkene i det norske markedet. Hva respondentene i undersøkelsen forbinder med senger fra Svane, Wonderland og Jensen, er de samme faktorene – kvalitet og komfort. Erfaring fra gruppe medlem tilsier at de fleste forbrukere med hensikt om å kjøpe seng, har lite formening om hvilket merke de ønsker.

Pris og komfort er større fokusområder hos forbruker, og på dette området skiller Svane sin markedsposisjonering seg minimalt fra deres konkurrenter. Informasjon tilegnet gjennom dybdeintervjuene indikerer at det også er lite som skiller merkevarene når det kommer til fjærsystemene i sengene og madrassene og fordelene disse gir, annet enn at Svanes madrasser oppfattes fastere enn konkurrentenes. Dette tyder på at det er lite differanse mellom oppbygging av sengene til de forskjellige merkevarene. Svane kan derimot vise til markant differensiering med sin innovative og eksklusive teknologi i form Intelligel, og bør derfor fokusere på Intelligel og dens bruksfordeler i større grad.

Merkevareposisjoneringen handler om hvordan man kan påvirke forbrukernes oppfatning av merkevaren. Innenfor merkevareposisjonering skiller det mellom tiltenkt, faktisk og oppfattet posisjonering (Fuchs & Diamantopoulos, 2010, s. 1765). Etter intervju med marketingdirektør i Svane, fikk vi innsyn i hvordan Svane

i 2019 tok visse valg som skulle forbedre kommunikasjonen deres slik at de posisjonerte seg på en annen måte enn konkurrentene. Han sier at: «Svane skal ha imøtekommenheten og den lett forståelige kommunikasjonen som naturlig ligger i det oransje behovssegmentet, men samtidig lekenheten som forbindes med det gule. På den måten skal Svane tydelig skille seg ut fra nærmeste konkurrenter» Det oransje behovssegmentet består av personlighetstrekk som varm og vennlig, mens det gule inneholder personlighetstrekk som morsom og bekymringsløs (*se vedlegg 18 for figur*). Svane sin intensjon er at møbelkjedene skal se på deres produkter som best på markedet når det kommer til søvnkvalitet. Det vil være Intelligel sin hovedoppgave å sørge for at dette blir en realitet. Svane har visuell identitet og reklame som kommuniserer premium kvalitet på en måte som er ujølete og lett å forstå.

Mens den tiltenkte posisjoneringen gjenspeiler hva Svane ønsker å formidle til forbrukeren og møbelbutikkene, viser den faktiske posisjoneringen hvordan dette i realiteten presenteres. Før strategiendringen i 2019, formidlet Svane sin teknologi gjennom reklame som var dominert av mye tekst. Dette var noe forbrukerne fant avansert og de slet med å forstå hvorfor de skulle velge merket (Grid Branding, 2021). I samarbeid med Grid Branding revitaliserte Svane merkevaren ved å produsere reklamer og hvordan den kan oppleves mer relevant enn konkurrentene (Grid Branding, 2021). Sammen med Brunch Oslo produserte de en rekke butikkmateriell og reklamer, for å løfte frem merkevaren og forenkle formidlingen av deres teknologi. Mens to av Svanes viktigste konkurrenter viser frem spreke nordmenn på fjelltur etter en god natts søvn, fokuserer Svane på å markedsføre tett på sovesituasjonen og viktiggjør gjennom det verdien av god søvn. Dette er noe de mener vil være mer gjenkjennbart for hver enkelt målgruppe og at det på den måten appellerer mer.

Som nevnt i kapittel 2.6 om posisjonering kan en posisjonere seg ut i fra pris, kvalitet, bruk eller sammenliget med konkurrenter (CFI, 2021). I Svanes tilfelle virker det mest logisk, og hensiktsmessig, å holde fokus på de andre kategoriene enn pris da de ønsker å fremstå som et premium merke. For å fremstå premium kreves topp kvalitet, differensiering fra konkurrentene og tilfredsstillende komfort. Dette er faktorer der Svane stiller sterkt og det vil derfor lønne seg å posisjonere

seg etter disse. Posisjonering etter pris vil gå imot deres ønske å være en premium merkevare og vi mener derfor at dette ikke bør prioriteres.

5.5 Svanes differensiering

Kotler & Keller (2009/2016) presenterte følgende dimensjoner som kan hjelpe ved differensiering av et produkt: design, samsvarskvalitet, service, kunderådgivning, vedlikehold og reparasjoner. Da det vil være svært omfattende for Svane å investere tid og penger i alle nevnte differensieringsvariabler, mener vi det vil ha størst effekt å vektlegge variablene design, service og kunderådgivning.

Forbrukernes ønsker til farge, stil og utseende er unikt for hver enkelt. Personer i ulike segmenter vil ha ulik oppfatning av estetikken til produktene til Svane. Myke madrasser med lune nyanser/toner/farger vil engasjere ett segment, men bli lett oversett i et annet der eksempelvis hardere madrasser med fargerike trekk virker tiltrekkende. Et fleksibelt design gir Svane muligheten til å imøtekomme forbrukerens unike krav. Postrel, referert til av Kotler & Keller (2009/2016, s. 507), påpeker også viktigheten av produktets estetikk, som «den eneste måten å få et produkt til å skille seg ut på et overfylt marked». Muligheten til å sette sitt preg på produktet, vil føre til en personlig tilknytning mellom forbruker og produkt. Resultater fra individundersøkelser viser at forbrukerne setter stor pris på viktigheten av å kunne tilby flere kombinasjonsmuligheter. I dag tilbyr Svane ulike kombinasjoner i form av tekstil, hodegavl og ben. For at forbrukerne skal kunne sette sitt preg på sengen og samtidig få dekket sitt behov, er det viktig at Svane følger trender for å kunne tilby det som etterspørres.

Postrel, referert til av Kotler & Keller (2009/2016), beskriver også service og oppfattelse av kundereisen (for forbruker) som en viktig brikke i differensieringsprosessen. I dette tilfellet vil det være selgerens service mot forbruker (B2C). Postrel trekker frem bestillingskomfort, levering, installasjon, kundeopplæring, kunderådgivning, vedlikehold, reparasjon og returbehandling som de viktigste differensieringsfaktorene. Med informasjon hentet fra dybdeintervjuene med butikkselgere, kan vi konstatere at dette er noe Svane er blant de beste i bransjen på. Derimot kommer det frem i kundeundersøkelsen mottatt fra Svane, at merkevaren opplever utfordringer knyttet til god service. Dette knyttes til kundeservice i møbelbutikkene, men faller tilbake på Svane som produsent.

Kotler & Keller (2009/2016) sin dimensjon om kunderådgivning skiller seg ut som den viktigste av de tre vi har valgt å fokusere på. Svanes kunder er som nevnt i kapittel 1.2 definert som møbelbutikkene. Kunderådgivning vil her være Svane sin håndtering av butikkene. Samtlige dybdeintervju ga oss klare tilbakemeldinger på hvor avgjørende dette punktet er. Oppfølging og tilstedeværelse av representant fra de ulike merkene hadde en direkte innvirkning på selgers (kundens) holdning til merket. Selgere med hyppig interaksjon med en B2B-selger, følte på et mer personlig bånd til merket. Dette smittet over på motivasjonen til å selge merkets produkter. Som en direkte følge av hyppige besøk fra B2B-selger, satt selger igjen med mer kunnskap og informasjon om produktet.

Med dette i grunn blir det også lettere for en selger å gi en god presentasjon av et produkt han eller hun skal selge, som vil påvirke forbrukernes preferanser og holdninger. På spørsmål om hvordan selgerne opplevde Svane sin oppfølging og tilstedeværelse i butikk, var svarene på ulike sider av skalaen. Selger A var tydelig på at det forelå forbedringspotensial og at Svane ikke var gode nok på dette. Konkurrerende merkevarer er oftere innom utsalgsstedene enn det Svane er. Selger B og C var derimot veldig fornøyd med Svanes oppfølging og mente at dette påvirket de ansatte til å selge mer av Svane sine produkter. Dette kan indikere at problemet er tydeligst i på markedet, vil det være avgjørende å forbedre prestasjonene på dette punktet. Viktigheten med en tilstedeværende B2B-selger i samtlige salgskanaler vil være helt avgjørende for differensiering og videre posisjonering i markedet

5.5.1 Produktdifferensiering

De fleste senger fra Svane består i dag av det unike materialet Intelligel. For at Svane skal oppnå ønsket posisjon i markedet og klare å differensiere seg fra konkurrenter, må de unike egenskapene ved Intelligel bli ytterligere kjent hos forbrukeren. Kotler & Keller (2009/2016, s. 383) påpeker det å fremme unike egenskaper som et viktig punkt i differensieringen. Porter (2008) mener det er avgjørende å differensiere seg fra konkurrenter for å få et konkurransefortrinn i markedet og Svane bør derfor investere i markedsføring for å øke kjennskapen rundt deres teknologi. Intelligel bør være grunnlaget i kundens merkevareassosiasjon. Intelligel er et produkt med unike kvaliteter, som er patentert av Svane. Dette gjør dem til eneste tilbyder av teknologien som Intelligel besitter,

og gir selskapet et klart konkurransefortrinn sammenlignet med konkurrentene. Svane vil dermed ha muligheten til å tilby produktene til en «premium price», som samsvarer med Keegan (1995) og Bradley (1991), referert i Sharp & Dawes (2001, s. 742), sin definisjon av hvordan man skal differensiere seg. Svanes kontinuerlige satsning på innovasjon gjennom Intelligel har gitt merkevaren en klar differensiering fra andre leverandører. Selv med forbedring av formidlingen av teknologien i 2019, ser vi klare forbedringspotensial da det fortsatt er et flertall av kundene i butikk som er ukjent med Intelligel.

Fokuset på miljø og bærekraft har økt betraktelig med årene. Innovasjon Norge utviklet i 2015 en forretningsmodell for bærekraft, i samsvar med FNs bærekraftsmål (2021), for å hjelpe norsk næringsliv med å bruke bærekraft som et konkurransefortrinn i markedet (*se vedlegg 19 for figur*). De mener det er helt nødvendig at norsk næringsliv prioriterer bærekraftige løsninger for å utnytte markedspotensialet som kommer som følge av dagens samfunnsutfordringer (Innovasjon Norge, 2015). Konkurrentene Jensen (2021) og Wonderland (2021) viser, gjennom sine nettsider, stort fokus på miljø og bærekraft. Dette gjøres blant annet gjennom kortreiste produkter, valg av materiale og produksjon. I dag tilbyr Svane kortreiste produkter, bærekraftige tekstiler og norsk produserte varer, noe som reduserer transport dette punktet, og på den måten oppnå konkurransefortrinn, vil det være essensielt å prioritere miljø og bærekraft i større grad i sin forretningsmodell og markedsføre dette ut til forbrukerne for å vise deres engasjement.

5.6 Forbrukeratferd

For at Svane skal finne sin rettmessige posisjon i markedet, trengs en dyp forståelse av forbrukeratferd. Denne analysen baserer seg på Framnes et al. (2011) sin teori om kjøpsprosessen. Hvert av de fem stegene i kjøpsprosessen tar for seg reisen kunden har ved kjøp av en vare eller tjeneste.

I problemanerkjennelsen, det første steget i prosessen, oppstår behovet for endring hos forbruker. Ønsket posisjon for Svane vil her være å gjenkjennes som en løsning på problemet. Når et problem oppstår, er det ønskelig for Svane å være «top-of-mind» når alternativ skal opp til vurdering. Oppnåelse av dette kan skje gjennom synlighet ved ulike markedsføringsaktiviteter. Svane må passe de krav som settes

av forbruker i en slik prosess. Kravene settes gjerne i form av produkt og kommunikasjon, i følge Fremnes et al.(2011).

Neste steg i forbrukers kjøpsprosess er søken etter informasjon. Informasjon skal være informativ, rett på sak og lett å resonere seg frem til. Måten informasjon blir formidlet på spiller også inn. Oversiktlige nettsider, ryddige reklameaviser og en operativ kundeservice er alle faktorer som vil spille inn. Kunden må oppleve at ønsket informasjon er lett å oppdrive. Eksplisitt informasjon vil hjelpe Svane å tilfredsstillere informasjonsbehovet hos forbruker. På den andre siden vil informasjonsoverflod virke mot sin hensikt. Dette er en balanse som krever god forståelse av markedet.

Når forbruker skal evaluere aktuelle alternativer, er det ønskelig for Svane at de tilfredsstiller de kravene som er stilt. Ut i fra kundeundersøkelser ser man at Svane scorer sterkt på de punktene forbruker mener er de viktigste faktorene ved valg av seng. Dette gjør Svane til en sterk kandidat til å være et foretrukket merke.

I selve kjøpsbeslutningen tas alle vurderinger til betraktning. Pris, kvaliteter, merke og andre faktorer kulminerer ut i et velbegrunnet valg. Det vil være viktig å jobbe forebyggende for å gjøre etterkjøpsfasen best mulig. Enkle returordninger, åpent kjøp i en viss tid ett forbrukeren sikrere på om valget var rett.

Siste del av Fremnes et al. (2011) sin kjøpsprosess tar for seg hvorvidt kunden er fornøyd med resultatet i overskuelig fremtid. Forventet kvalitet, holdbarhet og virkemåte skal stemme overens med kundens empiriske oppfatning. Svane vil potensielt oppnå merkeloyalitet dersom kunden opplever samsvar mellom forventning og empiri. Samtlige selgere svarte i dybdeintervjuet at det sjelden forekom reklamasjoner eller returer på Svane sine produkter, noe som tyder på god kvalitet og samsvar mellom løfter og virkelighet.

6 Konklusjon

Arbeidet med oppgaven har gjort oss bevisst på effekten en god posisjonering kan ha for en bedrift. På bakgrunn av dette vil vi presentere en konklusjon der vi redegjør hvordan Svane kan oppnå en optimal posisjon i markedet og dermed besvare vår problemstilling:

Hvordan kan Svane posisjonere seg i markedet for å oppnå langsiktig høyere lønnsomhet?

Markedet inneholder en rekke aktører som alle leverer kvalitet og komfort i ypperste klasse. Dette stiller store krav til differensiering for alle parter for å skille seg fra mengden og oppfattes som annerledes og bedre for forbruker. Oppnåelse av en vellykket differensiering vil føre til en oppfattelse av nyskapning, ulikhet og relevans for forbruker. Dette vil øke merkekjennskap og generere kunder, som igjen vil hjelpe Svane med å nå sine mål. Svane må jobbe mot å finne sin plass i forbrukernes bevissthet, noe som gjøres gjennom kontinuerlig subjektiv påvirkning av forbrukernes oppfattelse av merkevaren. Klarer bedriften å oppnå dette, vil Svane være «top-of-mind» når det oppstår et problem eller behov hos forbruker.

På bakgrunn av undersøkelsene og analysene vil vårt arbeid kulminere ut i en anbefaling til hvordan Svane kan oppnå langsiktig høyere lønnsomhet. Dette er forankret i våre funn i kvalitative data, teori og empiri. Våre funn viser at Svane er en sterk merkevare, men at de har forbedringspotensial når det kommer til markedsføring og service.

Vår anbefaling er at Svane posisjonerer seg som best på kvalitet, teknologi og service for å oppnå langsiktig høyere lønnsomhet. Anbefalingen baserer seg på holdningsanalyse av selgere, kvaliteter hos konkurrenter og hvilke kriterier som vektlegges av forbruker. Svane besitter allerede markedets mest eksklusive teknologi, i form av Intelligel, og selgere i butikk poengterer at Svane burde prioritere formidling av nettopp denne teknologien og bruke den for alt den er verdt. Dette bør være grunnpilaren for videre posisjoneringsarbeid, og det er blant annet formidlingen av dette, ut mot forbruker, som vil være viktig for Svane. Intelligel sin avanserte teknologi må formidles slik at mannen i gata blir gjort oppmerksom på hvilke unike fordeler den besitter.

Det første punktet Svane bør forbedre seg på er markedsføring. Formidlingen av Intelligel skjer gjennom to kanaler. Markedsføring ut mot forbruker, og gjennom butikkselgers evne til å selge inn produktet. For at Svane skal nå ut til en større kundegruppe med sin markedsføring, anbefaler vi å rette mer oppmerksomhet mot sosiale medier, og da spesielt Facebook og Instagram. Med økt ressurstilgang kan det iverksettes en omfattende markedsføringskampanje, hvor Intelligel vil være kjernepunktet. Dette kan utføres gjennom visuell tilnærming, eksempelvis gjennom en kortfattet, men informativ reklamefilm på digitale plattformer, samt bilder med korte beskrivelser gjennom møbelbutikkens kanaler. For å tiltrekke seg den ønskede oppmerksomheten til forbruker, vil oppfølging av sekundære assosiasjoner og AIDA-modellen være viktig. Her kan videreutvikling av eksempelvis konseptet «Idrett & Søvn» være relevant for å vekke oppmerksomhet hos forbruker.

For å kunne oppnå ønsket posisjonering i markedet kreves det en investering i markedsføring og spredning av denne. Teknologien bør formidles på en kortfattet og enkel måte, noe Svane allerede har tatt tak i gjennom deres samarbeid med Grid Branding. Vi mener Svane bør spre budskapet i et bredere spekter for å øke forbrukernes kjennskap til merkevaren i sin helhet.

Det andre punktet Svan

mener en god relasjon til butikkselgere i de ulike utslagskanalene vil hjelpe Svane med posisjoneringen i markedet. Bygging av relasjon, skjer gjennom hyppig tilstedeværelse av B2B-selger hos alle utsalgsstedene. På bakgrunn av undersøkelser har Svane et stort forbedringspotensial på dette området, da spesielt i regionen Midt-Norge. I følge dybdeintervjuene vil god relasjonen, sammen med høy opplevd kvalitet, ha stor effekt på butikkselgers motivasjon til å selge produkter fra Svane. En god produktpresentasjon fra selger, er vitalt for å stimulere de underliggende kravene forbruker har. Dette vil dermed kreve god oppfølging og opplæring fra Svane sine B2B-selgere til alle møbelbutikkens ansatte. Ringvirkningene av dette vil gi økt merkekjennskap, sterkere kundelojalitet og endring av forbrukeratferd, som igjen vil styrke Svanes posisjon i markedet.

Vi ønsker å presisere at dette ikke er en fasit, men en veiviser ut i fra våre funn. Vi håper Svane finner dette nyttig og at det vil hjelpe på veien mot videre vekst. Vi takker for samarbeidet og ønsker selskapet lykke til videre.

7 Referanseliste

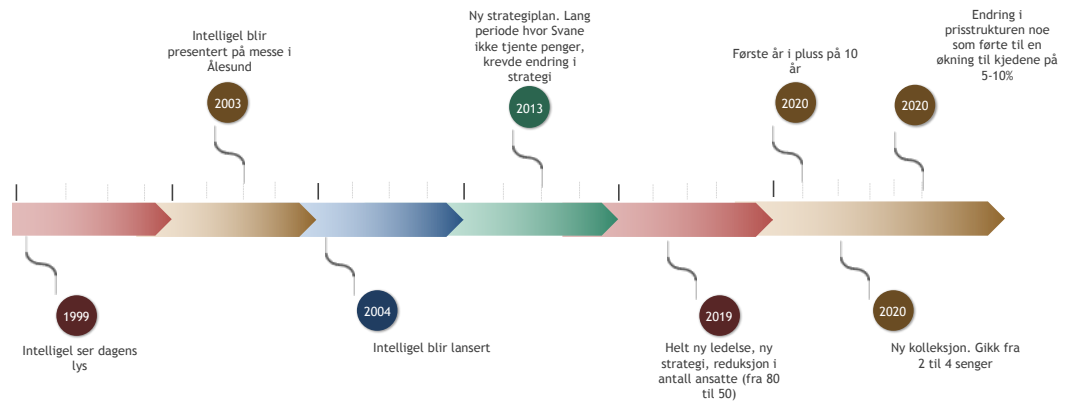
- CFI. (2021). *Market Positioning—Creating an Effective Positioning Strategy*. Corporate Finance Institute.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/market-positioning/>
- Edelman, D. C. (2010). Branding in the Digital Age. *Harvard Business Review*, 9.
- Ekornes ASA. (2020). *Reports*. Ekornes AS. <http://www.ekornes.com/nb-NO/Investor-Relations/Reports>
- Facebook. (2021a). (1) *Jensen Beds* | Facebook.
<https://www.facebook.com/jensenbeds>
- Facebook. (2021b). (1) *Svane* | Facebook. <https://www.facebook.com/svaneseng/>
- FN. (2021). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Framnes, R., Thjømøe, H. M., & Pettersen, A. (2011). *Markedsføringsledelse* (8. utg.). Universitetsforlaget.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1764–1766.
<http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/03090561011079873>
- Gardner, B. B., & Levy
 Business Review. <https://doi.org/10.4135/9781452231372>
- Grenness, T. (2020). *Slik løser du metodeproblemene i bachelor- og masteroppgaven*. Cappelen Damm AS.
- Grid Branding. (2021). *Et moderne sengemerke som gjør god søvn enklere*. Grid branding. <https://www.grid.no/prosjekt/svane-identitet-og-posisjonering/>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2018). *Metode og dataanalyse* (3. utg.). Cappelen Damm.
- Innovasjon Norge. (2015). *Bærekraft som konkurransefortrinn*.
<https://www.innovasjon norge.no/no/om/nyheter/2015/barekraft-som-konkurransefortrinn/>
- Instagram. (2021a). *Jensenbeds (@jensenbeds_official) • Instagram-bilder og -videoer*. https://www.instagram.com/jensenbeds_official/
- Instagram. (2021b). *Svane® (@svaneseng) • Instagram-bilder og -videoer*.
<https://www.instagram.com/svaneseng/>

- Ipsos. (2021). *Ipsos SoMe-tracker Q1 '21*. Ipsos.
<https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q121>
- Jensen Beds. (2021). *Vennlig mot naturen. Og deg. - Jensen Senger*.
<https://jensen-beds.com/no/sovntips/miljovennlige-senger/>
- Koter, P., & Keller, K. L. (2016). *Markedsføringsledelse* (M. Erichsen & N. Ronæs, Overs.; 4. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lorvik, N. (2021). *Martin Andresens Skeidar ble knust av møbelkonkurrentene i 2020*. Nettavisen. <https://www.nettavisen.no/12-95-3424090605>
- Nordmo, S. (2020). (+) *Tapte 60 millioner kroner på tre år: – Onsdag sendte vi vår første container til Kina*. Romerikes Blad.
<https://www.rb.no/5-43-1346104>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Ries, A., & Trout, J. (1991). Posisjonering: Kampen om en plass i din bevissthet. I H. Grinde (Overs.), *Norbok*. Tano. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2007111500027
- Rosland, K. (2017). - *Segmentering—NDLA*.
<https://ndla.no/nb/subject:12/topic:1:183846/topic:1:183860/resource:1:85414?filters=urn:>
- Samuelsen, B. M., Peretz, A., & Olsen, L. E. (2010). *Merkevareledelse på norsk 2.0* (2. utg.). Cappelen Akademiske Forlag.
- Selfors, S. E., & Pihl, R. (2020). AIDA-modellen. I *Store norske leksikon*.
<http://snl.no/AIDA-modellen>
- Sharp, B., & Dawes, J. (2001). What is Differentiation and How Does it Work ? *Journal of Marketing Management*, 17(7–8), 739–759.
<https://doi.org/10.1362/026725701323366809>
- Sundbye, L. M. T. (2018). - *Budskap og AIDA - NDLA*.
<https://ndla.no/nb/subject:12/topic:1:88173/topic:1:183830/resource:1:76359?filters=urn:filter:6b35c125-5a82-4a30-9d60-0646c31dce32>
- Svane. (2021a). *Sov deg god*. Svane Beds. <https://www.svanebeds.com/nb-no/Sovn/Idrett-og-sovn>
- Svane. (2021b). *Svane® IntelliGel® – fast og myk på samme tid*. Svane Beds.
<https://www.svanebeds.com/nb-no/Sovnfabrikken/Materialer/IntelliGel---fast-og-myk>

- Svane. (2021c). *Svane—Søvnkvalitet siden 1937*. Svane Beds.
<https://www.svanebeds.com/nb-no/Sovnfabrikken/Historien>
- Thjømøe, H. M. (2008). *Hva er det som er spesielt med merkevarer? - Magma*.
<https://www.magma.no/hva-er-det-som-er-spesielt-med-merkevarer>
- Vikøren, B. M., & Pihl, R. (2019a). Forbrukeratferd – markedsføring. I *Store norske leksikon*. http://snl.no/forbrukeratferd_-_markedsf%C3%B8ring
- Vikøren, B. M., & Pihl, R. (2019b). Merkevarerbygging. I *Store norske leksikon*.
<http://snl.no/merkevarebygging>
- Vikøren, B. M., & Pihl, R. (2020). Markedssegmentering. I *Store norske leksikon*.
<http://snl.no/markedssegmentering>
- Wonderland Beds. (2021). *Wonderland Beds | Wonderland med millionsatsing på miljø og bærekraft*. Wonderland Beds.
<https://wonderlandbeds.no/miljo/millionsatsing-miljo-barekraft>

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 – Viktige hendelser for Svane



Figur 1 - Viktige hendelser

8.2 Vedlegg 2 – Merkevarerpyramiden



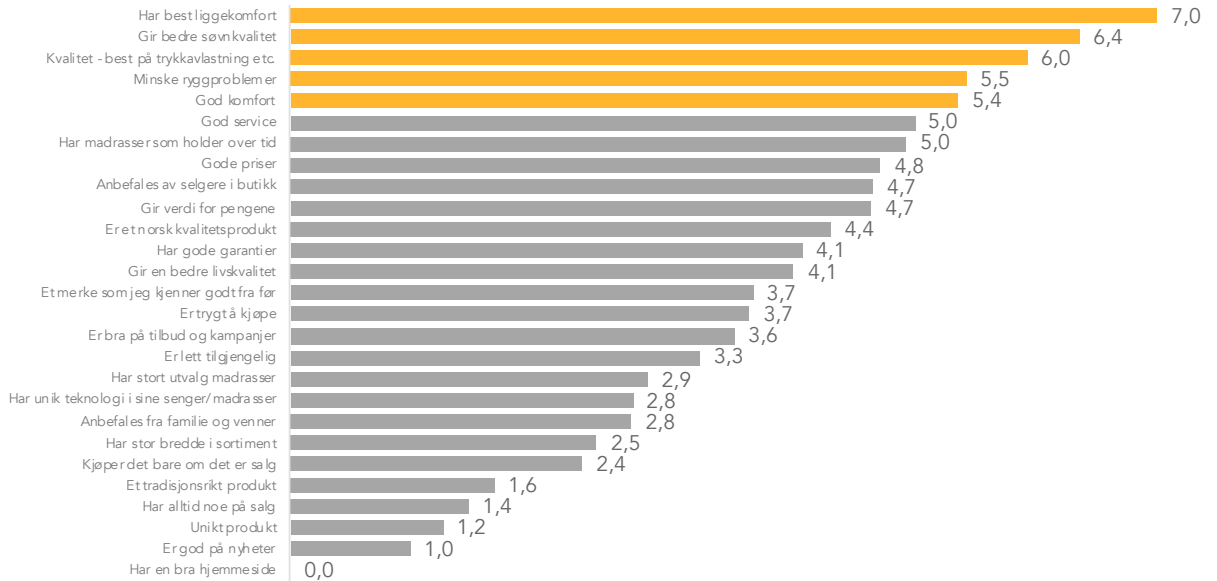
Figur 2 – Merkevarerpyramiden (Samuelsen et al., 2010, s.93)

8.3 Vedlegg 3 – Kjøpsprosessen



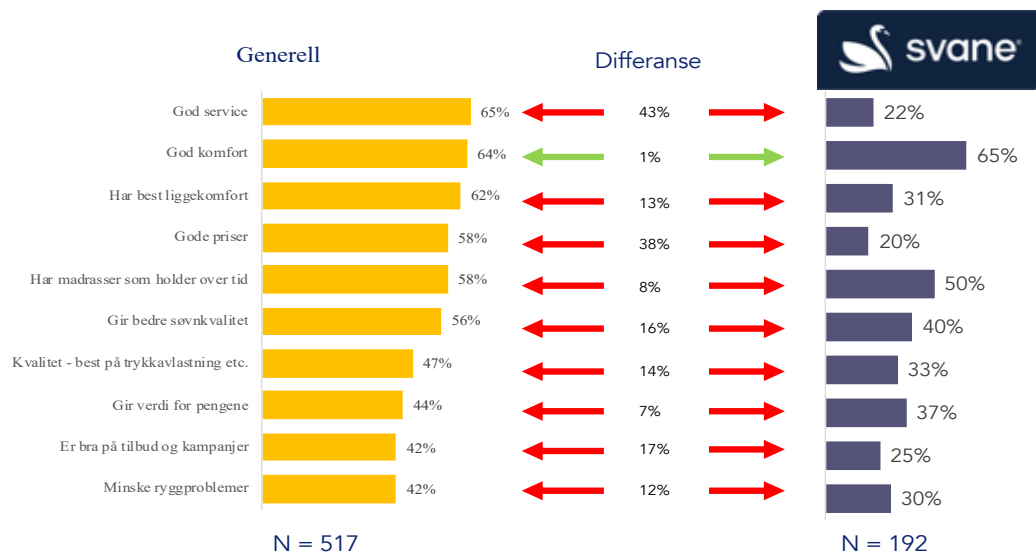
Figur 3 - Modell for kjøpsatferd (Framnes et al., 2011, s.164)

8.4 Vedlegg 4 – Viktigste drivere for kjøp av seng



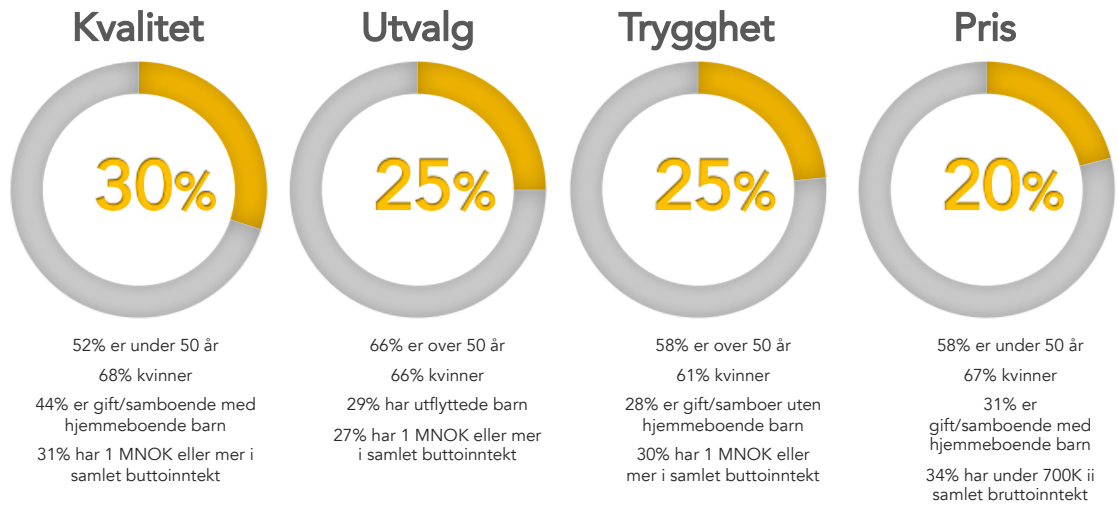
Figur 4 - Viktigste drivere.

8.5 Vedlegg 5 – Svanes egenskaper sammenlignet med generelt



Figur 5 - Svanes egenskaper sammenlignet med generelt (Intern dokument fra Svane)

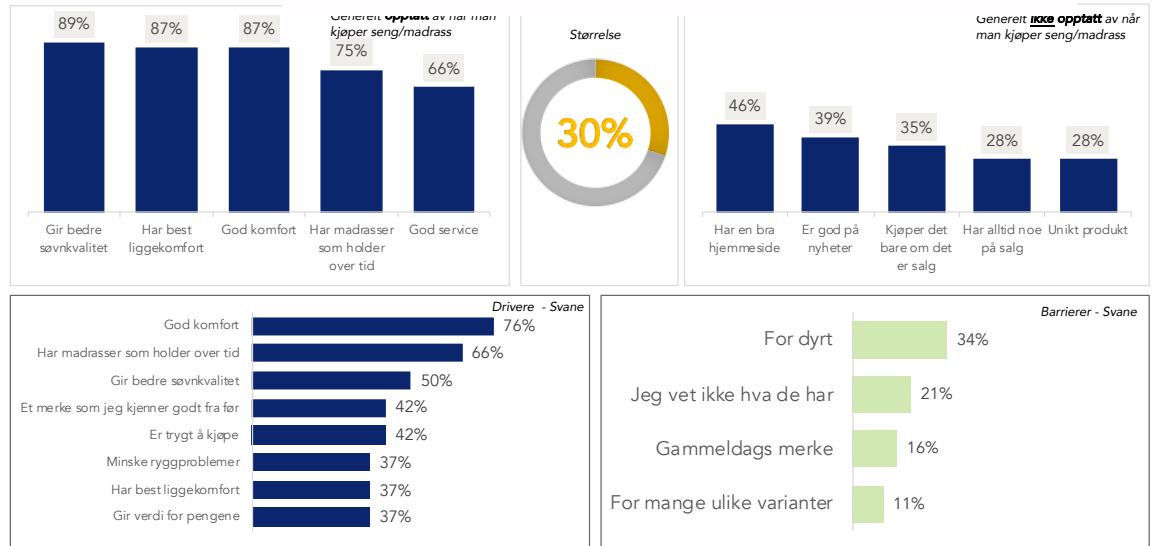
8.6 Vedlegg 6 – Fire kundesegmenter fra kundeundersøkelse



Figur 6 - Fire kundesegmenter (Intern dokument fra Svane)

8.7 Vedlegg 7 – Kvalitet-segmentet

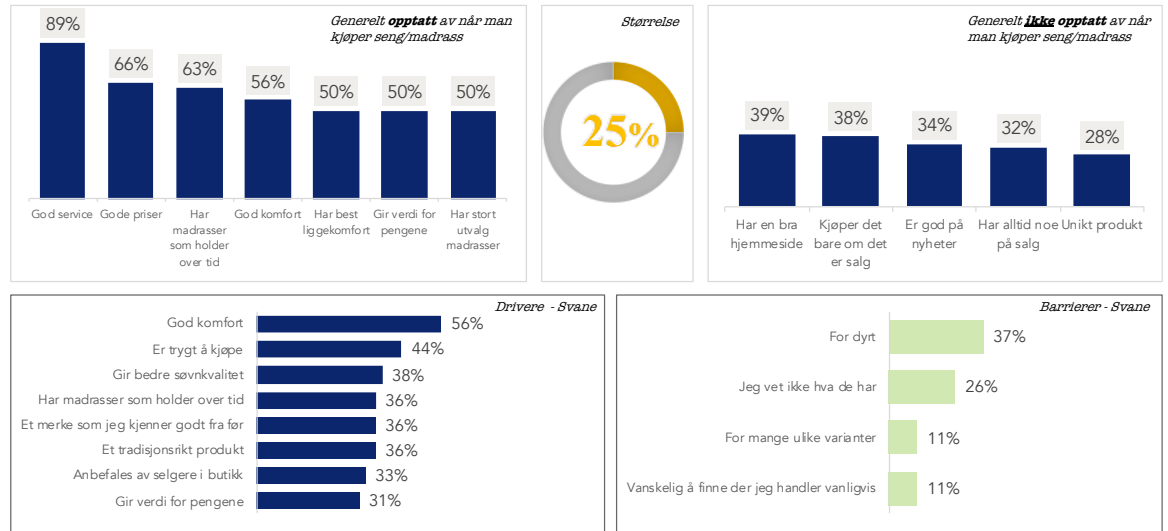
Kvalitet – selvsagt opptatt av kvalitet og komfort, bryr seg lite om hjemmeside og nyheter



Figur 7 - Kvalitet-segmentet (Intern dokument fra Svane)

8.8 Vedlegg 8 – Utvalg-segmentet

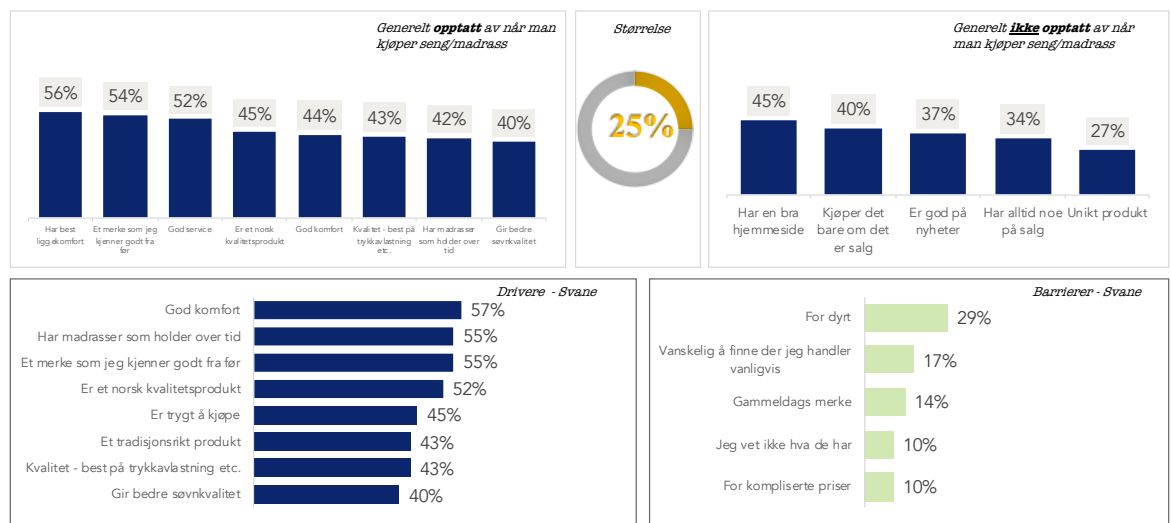
Utvalg – mest opptatt av god service men også relativt opptatt av utvalg, velger Svane pga komfort og trygghet



Figur 8 - Utvalg-segmentet (Intern dokument fra Svane)

8.9 Vedlegg 9 – Tryk

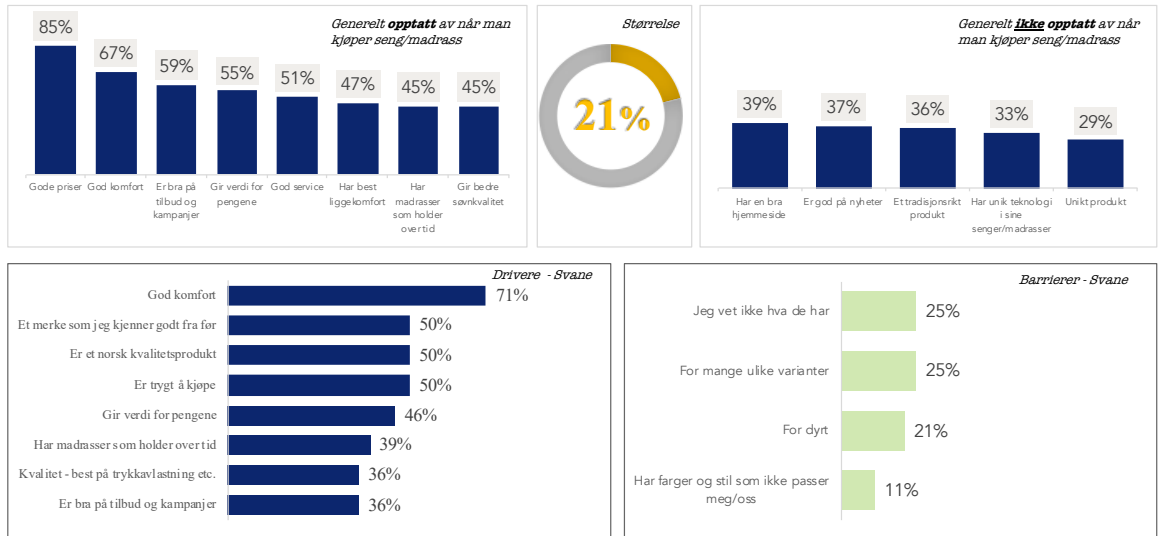
Trygghet – relativt opptatt av å kjenne merket fra før av og at det er norsk, og velger Svane primært pga kjennskap og opprinnelse



Figur 9 - Trygghet-segmentet (Intern dokument fra Svane)

8.10 Vedlegg 10 – Pris-segmentet

Pris – svært prisbevisste, uinteressert i unik teknologi!



Figur 10 - Pris-segmentet (Intern dokument fra Svane)

8.11 Vedlegg 11 – Viktigste brukssituasjonene ved seng



Figur 11 - Viktigste brukssituasjonene ved seng (Intern dokument fra Svane)

8.12 Vedlegg 12 – Oppbygging av behovskartet



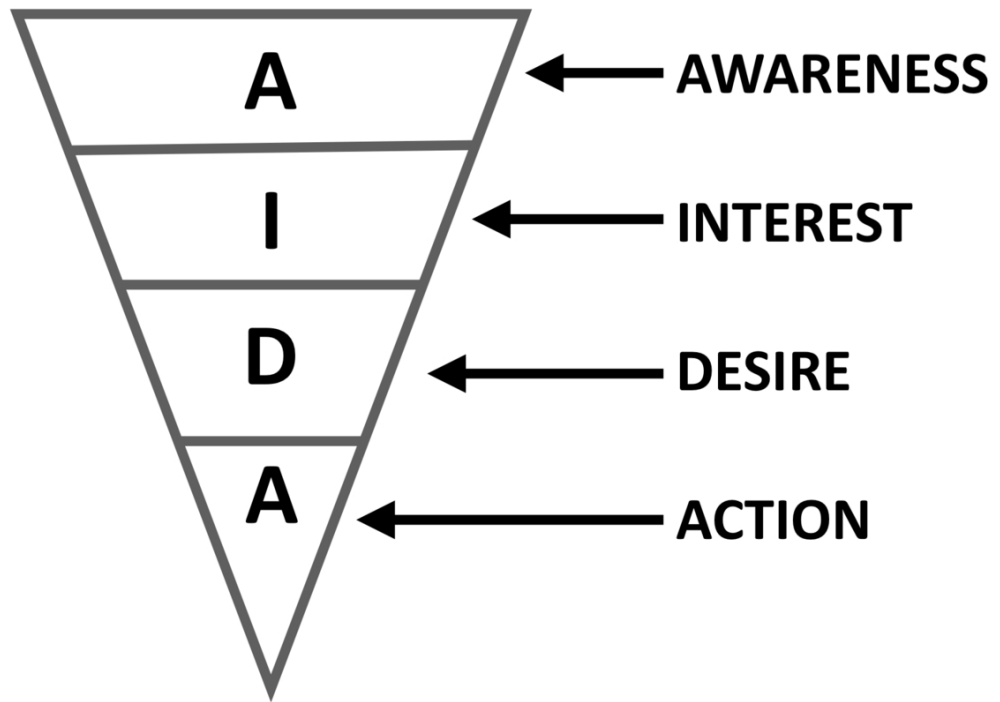
Figur 12 - Oppbygging av behovskart (Intern dokument fra Svane)

8.13 Vedlegg 13 – Behovskartet



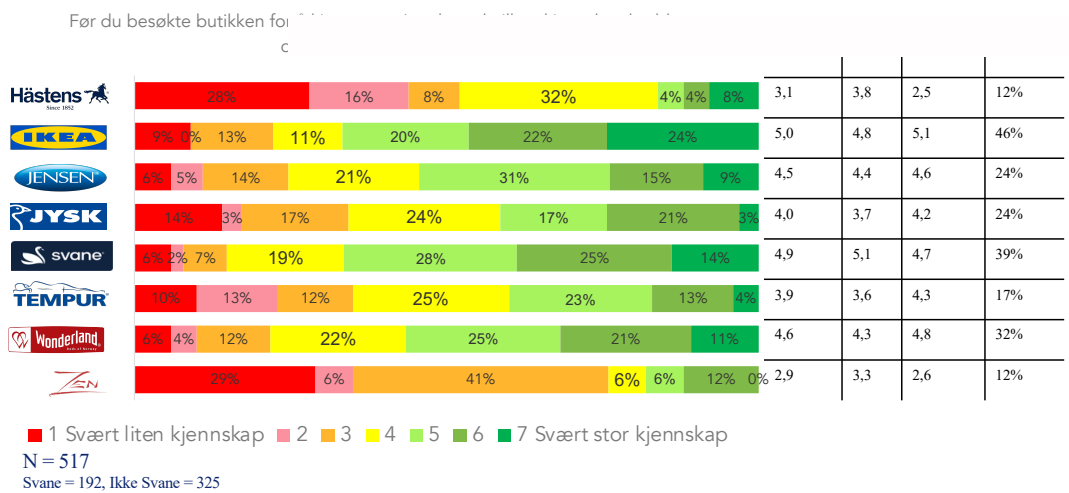
Figur 13 - Behovskartet (Intern dokument fra Svane)

8.14 Vedlegg 14 – AIDA-modellen



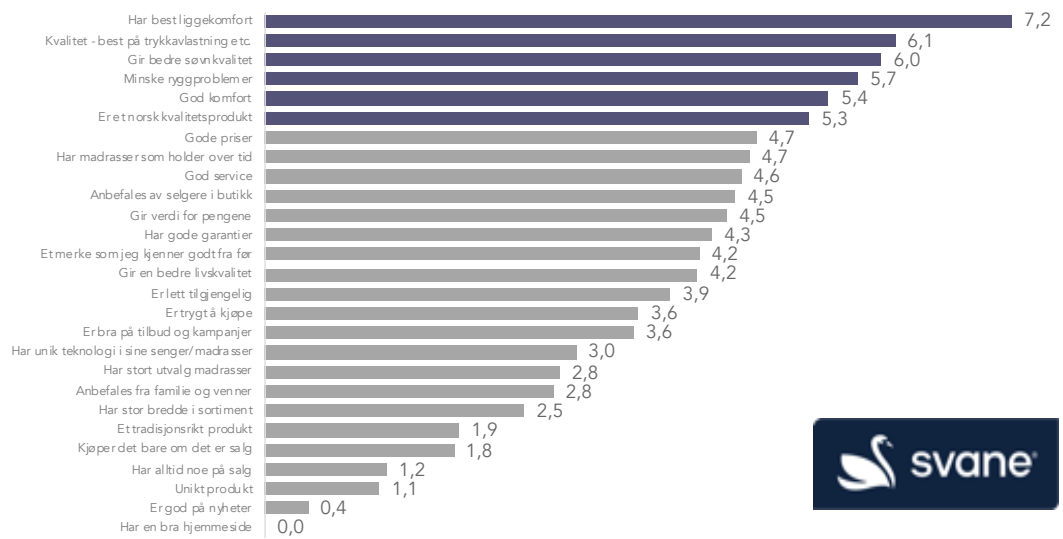
Figur 14 - AIDA-modellen (Selfors & Pihl, 2020)

8.15 Vedlegg 15 – Kjennskap til merkevarene



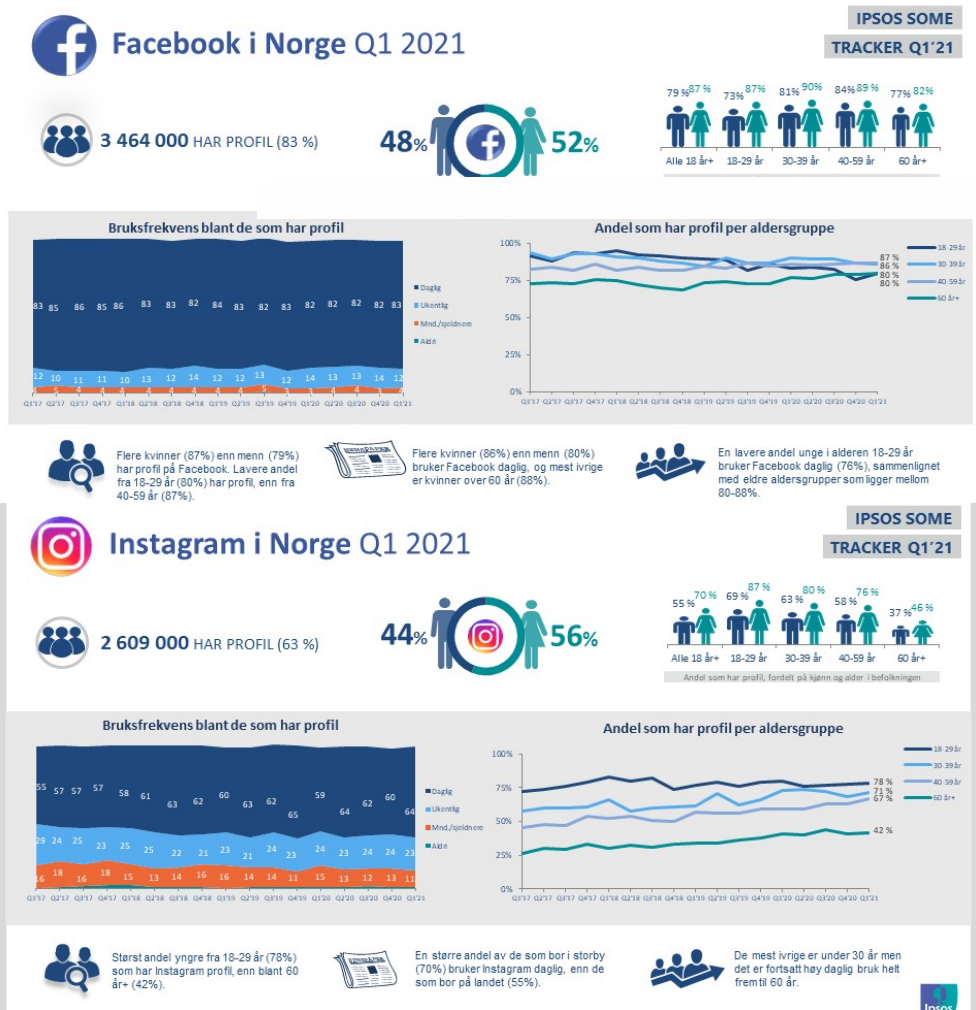
Figur 15 - Kjennskap til merkevarene (Intern dokument fra Svane)

8.16 Vedlegg 16 – Viktigste drivere for de som har kjøpt Svane seng



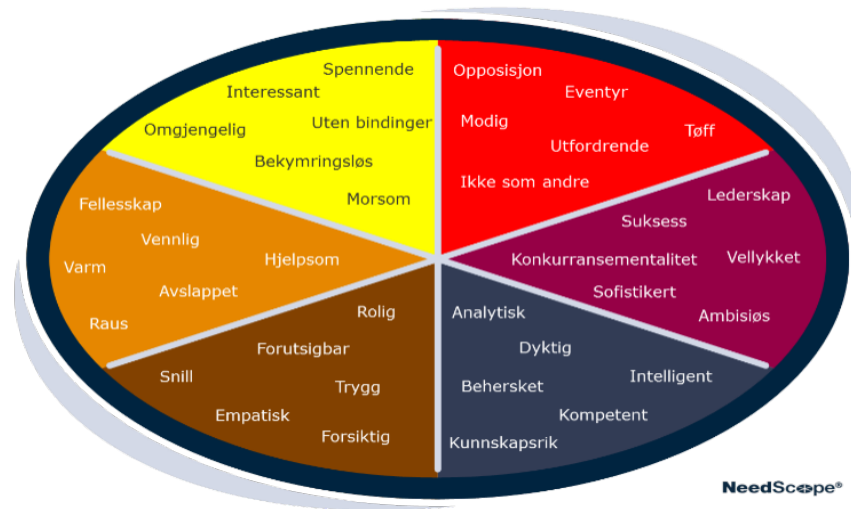
Figur 16 - Viktigste drivere for de som har kjøpt Svane seng (Intern dokument fra Svane)

8.17 Vedlegg 17 – Facebook og Instagram i Norge



Figur 17 - Facebook og Instagram i Norge

8.18 Vedlegg 18 – Forskjellige behovssegment



Figur 18 - Forskjellige behovssegment (Intern dokument fra Svane)

8.19 Vedlegg 19 – Innovasjon Norges forretningsmodell for bærekraft



Figur 19 - Innovasjon Norges forretningsmodell for bærekraft

8.20 Vedlegg 20 – Intervjuguide butikkselgere

Del 1: Introduksjon

Vi skriver bachelor oppgave om merkevaren Svane. Hensikten med oppgaven er å finne ut mer om Svanes posisjonering i markedet og hva de bør gjøre for å opprettholde lønnsom vekst fremover.

Del 2: Selger - generelt

- Fortell litt om deg selv
- Hvordan er det å være selger?
 - o Hvor lenge har du jobbet som selger i fagmøbler?
 - o Hva er stillingen din?
- Hvilke faktorer føler du er viktigst for kunden når det kommer til valg av seng?
 - o Feks. komfort, kvalitet, utseende, størrelse, pris etc.
 - o Undersøkelser viser at det er tre kjernebehov ved valg av seng og disse er komfort, kvalitet (bidra til god søvn) og et trygt valg, ville det endre din oppfatning av hvilke faktorer som er viktigst om du var klar over disse resultatene?
- Hvilken sengeprodusent mener du er den beste?
 - o Hva er din preferanse?
 - o Hva gjør at disse er best?
- Hvilken seng selger du mest av?
 - o Hvorfor tror du at du selger mest av akkurat denne?
- Hvilken seng tjener du mest penger på å selge?
 - o Er det styrende for hvordan du selger?

Del 3: Svane

- Hvordan opplever du Svane?
- Hva tenker du er grunnen til at kunden velger/ikke velger Svane?
- Hvis vi snakker om Intelligel og påstår at dette er unikt innenfor seng, er du enig i den påstanden?
- Bruker du Intelligel som et salgsargument når du selger Svane?
 - o Hvis nei, hvorfor ikke?
- Mener du Svane har for stort fokus på Intelligel som hindrer fokus på andre innovasjoner?

- Hva mener du Svane bør fokusere på ut mot kunden?
 - o Feks: Kvalitet, teknologi, erfaring, etc.?
- Hva mener du Svane kan gjøre for å forbedre seg?
 - o Hva etterspør forbrukeren?
- Hvordan mener du Svane er på oppfølging av butikken?
 - o Hvor ofte er Svanerepresentant innom?
 - o Sammenlignet med de andre merkene?
- Hvordan mener du Svane burde posisjonere seg i markedet?
- Hva er din overordnede vurdering av Svane?

Del 4: Avslutning

- Noe du ønsker å tilføye?
 - o Noe du tenker vi burde spurt deg om?
- Tusen takk for tiden og alle innspill.

8.21 Vedlegg 21 – Dybdeintervju med butikkselgere Intervju med selger Skeidar

Selger – generelt

Fortell om deg selv, og hvordan er hverdagen som selger i Skeidar?

- Jobbet i 8 år, so

Hvilke faktorer føler du er mest viktig for kunden når det kommer til kjøp av seng.

- De får prøvd forskjellige typer seng, finne sin type

Komfort, kvalitet og trygt valg er kjernebehovene. Endrer dette din oppfatning på hvilke faktorer som er viktigst?

- Nei

Hvilken sengeprodusent mener du er den beste på markedet?

- Jensen.
- Største fordelen er større spenn i fasthet i samme seng.
- Wonderland har også dette, men ikke på samme nivå som jensen. Dette fører til større sannsynlighet for at begge liker sengen de prøver.

Hvilken seng selger du mest av? Hvorfor?

- Jensen.

- Trygt og kjent merke. Har alltid vært stort fokus på Jensen i butikkene. Dette grunnet at selgerne fra Jensen er dyktige og har god oppfølging i butikkene de selger inn sine produkter.

Hvilken seng for du som selger mest provisjon på?

- Majestic Crown fra Jensen.

Føler du at dette er styrende for hvordan du som selger jobber med kunden?

- Nei. Tenker lite på provisjon og er ikke en avgjørende faktor.

Svane

Hvordan opplever du Svane?

- Enten liker man det veldig godt, eller så blir det veldig feil. De som liker sengetypen, ender ofte opp med å kjøpe seng fra Svane. Grunnen til dette er fordi Svane skiller seg merkbart ut fra de andre merkene i oppbygningen av sengen så det vil være en merkbar forskjell.

Hva er grunnen til at de velger Svane og ikke et annet merke?

- De som liker en fast madrass, er de kundene som ofte går for en Svane seng.

Er det mangel på utvalg på senger fra Svane siden det ofte blir litt enten eller på kjøp eller ikke?

- Nei, men det kunne vært en fordel med en mykere modell.

Er du enig i at Intelligente

- Ja.

Bruker du intelligente som et salgsargument når du selger inn Svane?

- Ja. På standardmodellen vil det være det første som nevnes og kunden er som ofte solgt etter å ha prøvd produktet. Dette vil igjen påvirkes av om man liker typen, eller ikke.

Hva mener du Svane bør fokusere på ut mot kunden da i form av kvalitet, teknologi, erfaring etc?

- At Svane er unikt og Norsk.

Mener du Svane gjør en god jobb med å markedsføre teknologien de har i modellen sine?

- Det har blitt tydeligere, men har forbedringspotensial. Har vist positive resultat på salg etter at det har blitt mer fokus på å presisere teknologien.

Selger du mest senger med eller uten Intelligente?

- Fra Svane er det mer salg med sengene som innehar Intelligente. Grunnen til det er at når man er i den prisklassen hvor Intelligente er innebygd i sengen,

vil man få mer for pengene kontra andre modeller som er fra f.eks. Jensen eller Wonderland.

Hva mener du Svane kan gjøre for å forbedre seg?

- Bruksanvisningen til hvordan man setter opp sengen. Kommer merkbart mer spørsmål fra Svanekunder sammenlignet med andre merker. Hvilken vei skal madrassen osv. Selger kan gjøre en bedre jobb med å formidle dette, men det er forbedringspotensial på selve madrassen også.

Hva er din overordnede vurdering av Svane?

- Ser veldig flotte ut. Fornøyde kunder, få klager. Veldig lojale kunder.
- Burde satse mer på innovasjon da andre produsenter har større fokus på dette. Være forsiktig med at de ikke kun fokuserer på Intelligel, men ser andre forbedringsmuligheter.

Hvordan er utseende på produktene, og hvordan kan Svane bli bedre på det?

- Stort fokus på kampanjefarger, og ikke de fargene som oftest selger best.
- Fargeutvalget og sengegavler er meget bra, men kan ha større fokus på de fargene kunden vil ha og ikke fokusere på flere farger, men større produksjon av populære farger.

Øvrige spørsmål:

Du nevner god oppfølg

- Den ansvarlige for Svane har rundt 40 butikker han følger opp, noe som kan bli litt mye om man skal få den oppfølgingen man trenger. Kunne vært flere selgere slik at man får mer eierskap til de butikkene og mer kjennskap til produktet.

Noe du ønsker å tilføye?

- Det virker som Svane tiltrekker seg kunder som er godt voksne og ikke unge. Dette kan være lite fremtidsrettet og de burde vurdere om de skal ta med yngre mennesker i målgruppen sin.
- Andre aktører bruker ofte yngre mennesker og idrettsprofiler når de markedsfører. Her har Svane et forbedringspotensial.

Sett opp mot problemstillingen vår, hvor mener du Svane har størst potensiale til å forbedre seg?

- Designe sengene i samsvar med pris. De eldre veletablerte har ofte råd til gode senger og man ser et kjøpemønster i hvordan disse sengene er designet. De unge kjøper gjerne rimeligere produkter og her ser man også et kjøpemønster i designet. Her kan Svane ha større fokus med å samsvare design og pris til kundene slik at de blir mer fornøyde med utvalget.

Intervju med selger fra Møbelringen

Selger – generelt

Fortell litt om deg selv. Hvordan er det å jobbe med salg i Møbelringen?

- Jobbet i møbelbransjen siden 1982 og den bransjen har endret seg delvis mye. Jobber som butikksjef og daglig leder nå, men har vært selger i mange år.
- Prising, kvalitet, import og eksport har de vært mye endring.

Hvilke senger selger dere nå i Møbelringen?

- Svane, Wonderland og North beds. North beds er også laget spesielt for oss i Møbelringen.

Hvilke faktorer føler du er mest viktig for kunden når det kommer til kjøp av seng.

- Ganske likestilt om å kjøpe senger til rundt 15000 kr, men ender ofte opp med en seng til 40000 kr. Dette kommer gjerne av salgsteknikk og psykologi. Kunden må ofte prøve en seng fysisk før man kjøper den.

Hvilken sengeprodusent mener du er den beste på markedet?

- Svane er per dags dato den beste som kommer fra det Norske markedet. Dette er mye grunnet deres teknologi i form av Intelligel.

Hvilken seng selger du mest av? Hvorfor?

- Svane med god margin og da mer spesifikt sengen Svane Zense. Dette kommer av at det er modellen som rangeres nest best. Kunder kjøper ofte den nest beste sengen da de føler at de får mest for pengene ved kjøp av det produktet. Prisforskjellen mellom den og den beste sengen er ofte veldig høy og kunden synes ikke det er verdt pengene.

Svane

Hvordan opplever du Svane?

- Svane har trolig 80% av sin omsetning i det norske markedet.
- Svane er desidert den beste utviklingsprodusenten innen madrass, mye grunnet Intelligel. De har mulighet til å utvikle videre fra den teknologien.
- De er ekstremt dyktig på levering grunnet kort reise og kort leveringstid. Påvirker kundene i stor grad da de ofte vil ha produktet levert på kort tid.
- De viser engasjement og initiativ noe som påvirker samarbeidet veldig positivt. Dette smitter over til selgerne og samarbeidspartnere.

Hva mener du er grunnen til at kunden velger evt ikke velger Svane sin produkt?

- Kan være flere grunner til dette. Den første grunnen kan være selgeren du møter og hvordan han påvirker deg når du skal velge seng.
- Kunden kan ha hørt om, lest om eller blitt fortalt om at sengene til Svane er som de er. Altså de har gjort seg en formening om produktene før de kommer inn i butikken.
- En årsak som går igjen veldig ofte til de som ikke handler er at de ønsker en myk madrass. Dette er ikke noe Svane opererer med.
- Intelligel påvirker ofte Svane sine salg i positiv retning. Om de får prøve en seng med de: - - - - -
god.

Føler du Svane forklarer teknologien til Intelligel godt nok slik at kundene forstår vinningen med å kjøpe det?

- Det har vært etterlyst i flere år, men dette har blitt mye bedre de siste årene. Mer bilder og mindre lange tekster som forklarer hva de kjøper.

Når de markedsfører seg ut mot forbrukeren, hva bør de fokusere på?

- Teknologi og funksjonalitet. Komfort kan man ikke lage en fasit på da det er forskjellig fra person til person.
- Mye mer fokus på teknologien i form av Intelligel grunnet at ingen andre har den. De kan også fokusere mer på videreutvikling av den teknologien de allerede har.

Hva kan Svane gjøre for å forbedre seg?

- I det norske markedet er de inne i en god rytme og burde ikke endre noe denne perioden. De kan produsere en del og ha mye på varelager fremover.

Burde de ha fokus på å lage flere modeller hvor noen er mykere en nåværende modeller?

- Nei. Da må de evt endre oppbyggingen i fjærsystemene, men dette vil være en for kompleks endring nå. De kan muligens begynne å tenke sånn i det europeiske markedet da det er annerledes marked i f.eks. England og Tyskland.

Mener du Svane har for stort fokus på Intelligel som hindrer fokus på andre innovasjoner?

- Ikke på dette tidspunktet. De må bruke tiden godt nå og heller videreutvikle teknologien i Intelligel. Dette er kostbart, og pengene må brukes fornuftig og effektivt.

Hvordan mener du Svane burde posisjonere seg i markedet?

- De må vise seg mer offentlig til den private person gjennom kanaler som Skeidar, Møbel veksten.

Intervju med selger fra Fagmøbler

Selger – generelt

Fortell litt om deg selv. Hvordan er det å jobbe med salg i Fagmøbler?

- Er 30 år gammel og har jobbet innenfor salg og servicenæringen de siste 14 årene. Startet med deltid ved siden av studier, og fulltid de senere årene.
- Jobbet som selger i Fagmøbler i 2 år. Viktigheten med å lytte til kunden og få de til å føle seg sett og forstått er viktig i yrket da de er bransjens ambassadører.

Hvilke faktorer føler du er mest viktig for kunden når det kommer til kjøp av seng.

- Komfort, kvalitet, pris og utseende.

- Hvem som er produsent/leverandør av sengen. Opplever at kunden er opptatt av dette da det påvirker leveringstiden i stor grad.

Hvilken sengeleverandør mener du er den beste på markedet?

- Svane med sine Intelligensenger. Når det kommer til rene fjærsenger finnes det mye bra på markedet og det blir viktig å finne den sengen som er riktig for den enkelte.

Hvilken seng selger du mest av? Hvorfor?

- Selger veldig jevnt av sengene de har som er Svane og Hilding Anders, hvor det selges litt mer av Hilding Anders.
- Mange av sengene fra Hilding Anders lagerfører de og derfor velger en del kunder dette fremfor Svane siden de får sengen med en gang.

Svane

Hvordan opplever du Svane?

- Opplever Svane som et solid kundemerke, som er opptatt av kvalitet og teknologi. De ønsker å være i toppsjiktet og gir seg aldri i forhold til å videreutvikle og optimalisere sengene sine. De er fremtidsrettet og ikke redd for å teste ut «nye» ting, som med Intelligelen når den kom på markedet.

Hva mener du er grunnen til at kunden velger evt ikke velger Svane sin produkt?

- Folk velger Svane fordi det er en kjent merkevare som står sterkt i markedet, og at det meste er produsert i Norge. Veldig mange kunder liker kortreiste produkter, og de føler at det er mer kvalitet over produkter som er produsert i Norge og Norden, enn land som er utenfor Norden. En annen grunn til at Svane blir valgt bort av enkelte kunder er fordi noen andre sengeleverandører gir bytterett på madrassene sine, inntil så og så mange måneder etter kjøp, som for eksempel Jensen.

Hvis vi snakker om Intelligel og påstår at dette er unikt innenfor seng, er du enig i den påstanden?

- Ja. Dette gir hele kroppen riktig trykkavlastning, ved at gelen gir etter ved tyngdepunktene, slik at man får en rett plumblinje. Plumblinje linjen går fra nakken, langs ryggstøtten og ned mellom hælene når man ligger i sideleie.

Det er bare mulig å oppnå en rett plumblinje ved at skuldrene synker dypere ned i madrassen enn hoften. Intelligel har også vist seg og være både forebyggende mot rygg, skuldre, nakke og hofteplager, så vel som forbedrende på de som allerede sliter med disse kroppsdelen/e fra før.

Mener du Svane har for stort fokus på intelligel som hindrer fokus på andre innovasjoner?

- Nei. De har fokus på innovasjon i alle ledd. Fra produksjon, fjærteknologi samt i forhold til samspill med Intelligel.

Når de markedsfører seg ut mot forbrukeren, hva bør de fokusere på?

- Kvalitet og innovasjon, og dette er allerede områder som svane har fokus på i sin markedsføring.

Hva kan Svane gjøre for å forbedre seg?

- Ser på sengene de har i utstilling, dette gjelder de med Intelligel, er at det synes veldig godt under tekstilet, det ekstra laget med 6cm Intelligel. De kunne forbedret og optimalisert utseende på disse sengene. De kunne hatt latexgelovermadrasser i flere tykkelser enn kun en tykkelse, på skum har de for eksempel 3 tykkelser.

Hvordan mener du Svane er på oppfølging av butikken?

- Veldig fornøyd med oppfølgingen av butikk. Agenten er innom med jevne mellomrom, får tilsendt nytt materiale, og det er godt informert til kjedekontor og butikker om både kampanjer, priser, markedsføring etc.

Sammenlignet med de andre merkene?

- En av de agentene som er oftest innom, det er enn 8 agenter som er flinke til å være innom og svaneagenten er en av dem.

Hvordan mener du Svane burde posisjonere seg i markedet?

- De burde posisjonere seg ved å spille på kvalitet og innovasjon, dette gjør de for øvrig allerede ved slagordene «når kun det beste er godt nok». De forteller at de er best, de har fokus på kvalitet, «når det indre teller» igjen kvalitet, at de er opptatt av hva som er inni sengene og det burde kunden være også. Og ikke minst «svane – for morgendagen» dette er fremtidsrettet, den er ikke bare bra nok i dag men for morgendagen også.

De kunne posisjonert seg enda bedre ved å bruke differensiering enda tydeligere ved Intelligel, siden svane har patent på dette i Europa.

Hva er din overordnede vurdering av Svane?

- At Svane er meget kompetente i alle ledd, fra markedsstrategi, markedsføring, salg, produktutvikling, kolleksjon (utvalg) materialbruk og nytenkning. Det er ønskelig å selge svane senger fordi jeg vet at de har ekstremt god kvalitet i alle ledd.

8.22 Vedlegg 22 – Intervjuguide Svane ansatte

Del 1 – introduksjon

I åpningen av intervjuet vil vi presentere oppgaven. Vi vil også ha litt løs prat om hva han kan forvente av intervjuet og hva vi ønsker å oppnå med det. Spørre om det er greit at vi tar opp møtet.

Del 2 – Hoveddel

Hva går dagens strategi

- Altså den nye som kom i 2019 og som snudde overskuddet helt
- Hva gjorde dere for å snu trenden. Effektiv produksjon, bedre marginer?

Fortell litt om Svanes historie

- Milepæler

Utfordringer

- Konkurrenter?
- Samarbeidspartnere?

Fortell om hvordan dere tilnærmer dere markedet

- Fokus på forbruker eller kjede?
- Målgruppe

Fortell litt om økonomi

Har dere noen resultater på kundeundersøkelser vi kan få tilgang på?

Hva er planen fremover?

Del 3 – Avslutning

Oppsummere og sjekke om vi har fått alt vi trenger

Noe du ønsker å tilføye?

8.23 Vedlegg 23 – Dybdeintervju med ansatte i Svane Dybdeintervju med Marketingdirektør

Hva går dagens strategi ut på?

- Handler om å ha fokus på distributørene og kjedene samt bistå med å være en bidragsyter til veksten.
- Dette bygger opp under vår hypotese som er å være mer behjelpelig ved å tilby butikkene det de etterspør. Høre hva de ønsker og dermed bli en samarbeidspartner enn leverandør.
- Har økt prosentandelen til kjedene. Var har økt prisen med rundt 10 % hvor butikkene får 7 % disse.
- Laget en større kolleksjon. Gått fra 2 sengetyper til 4 som bidrar til flere valg til forbruker

Fortell litt om Svanes historie

- Milepæler vi har hatt er:
- Intelligel i 1999 og lanseringen i 2004
- Ny strategiplan 2013 og 2019 har vært enormt viktig. Har ført til at 2020 første året i pluss på 10 år
- Ny ledelse i bedriften som hadde nytt fokus og ny energi til å lykkes.
- Samarbeid med kjedene 2019, gikk fra dårlig til veldig godt samarbeidsklima. Viktig med godt samarbeid mellom kjedene og Svane.
- Endring i prisstruktur i 2020 à 5-10 % mer på butikkene pr produkt.

Utfordringer

- Priggitt de som selger produktene da vi er avhengige av de som skal selge produktene og at de gjør en god jobb. Dette hjelper troverdighet fra butikkene og er

- veldig viktig.
- Jensen blir automatisk nr 1 grunnet rykte og god kvalitet over tid.

Fortell om hvordan dere tilnærmer dere markedet

- 3 målgrupper som er par med småbarn, par med store barn, de som har barn som har flyttet hjemmefra og de utgjør 60% av markedet til Svane i dag.
- Tar vekk enslige, seniorer, unge par som er 40 % av markedet til Svane i dag. Dette gjør det lettere å fokusere på hvilke produkt som skal lages.
- Konkurrerer med de som er dyrere som Wonderland og Jensen. Bruker ikke tid på konkurrenter som Ikea og Jysk.

Fortell litt om økonomi

- Blitt bedre til å bruke penger på markedsføring, men ønsker fortsatt ha mer til å
- Har blitt dårligere på å fokusere på salg i form av fokus selgere.
- Jensen bruker 90 rundt millioner på markedsføring, Svane har ikke 9 og det merkes godt.

Hva er planen fremover:

- Har startet arbeidet med en komfortkolleksjon.
- En toppmodell til som skal bidra til høyere kvalitet generelt i Svane. Målet er at den skal matche toppmodellen til Jensen
- Hvordan kommunisere teknologi til våre kunder. Finne ut hvordan dette kan på formidles på en god måte til store deler av kundesegmentene. 70 % av sengene er valgt av kvinner så det skal være fokus på dette når vi markedsfører.
- Jobber med å øke salg grunnet at selgerne er de viktigste for å få solgt varene.
- Mange nye samarbeidspartnere i mange forskjellige land.

Dybdeintervju med Produktutviklingsansvarlig

Hva går dagens strategi ut på?

- Vi har en diffameringsstrategi der vi ønsker å fremme egenskapene i egne produkt og differensiere oss fra konkurrentene.

- Konsernet har en vekststrategi hvor målet er å vokse 20% hvert år i 5 år. Nylanseringer og forbedre eksisterende produkter er hovedaktivitetene i perioden

Fortell litt om Svanes historie

- Milepæler vi har hatt er:
- Etter 2019 har vi holdt oss til strategien og ikke hoppet på kortsiktige løsninger som har gjort til at vi har gått i pluss.

Utfordringer

- At Svane tar feil vurderinger og ikke lever etter differensieringsstrategien som er satt opp, men har hoppet på kortsiktige beslutninger og prosjekt.
- Kampen med konkurrentene hvor vi i dag ikke skiller seg nok ut på det estetiske.
- Ikke bra nok på øyeblikkelig komfort når kunden prøver våre produkt.

Fortell om hvordan dere tilnærmer dere markedet

- 70% av omsetningen vår er i dag i Norge.
- Markedet er preget av mange tilbud nesten alltid, men vi prøver gradvis å øke antall salg ε

Fortell litt om økonomi

- Grunnet dårlig økonomi så blir det vanskelig å få den veksten vi gjerne ønsker. Skulle hatt mer penger til markedsføring til å øke kunnskapen til kundene.
- Hadde vi fulgt strategien fra 2013, hadde vi gått i pluss tidligere enn 2019, noe som kunne vært interessant å sett i dag.

Dybdeintervju med ansvarlig for Sales & Business Development

Fortell litt om Svanes historie

- Milepæler vi har hatt er:
- Differensiert kolleksjonen.
- Alle kjedene tør å prise sengene til sine respektive priser og bransjen generelt blir mindre avhengig av tilbud for å selge.

- Prisene er høyere, og vi tjener mer enn tidligere.

Utfordringer

- For faste senger og ikke stort nok utvalg av modeller som tilfredsstiller de som ønsker seg en mykere seng.
- Hvordan få forbrukerne til å forstå teknologien, at kunden skal forstå hvor bra produktet er. Her burde vi få frem Intelligel sin fantastiske funksjon.
- Design har konkurrentene et forsprang og vi blir nødt til å ha fokus der.

Fortell om hvordan dere tilnærmer dere markedet

- Mer og mer internasjonal levering, mindre norsk produsert.
- Det er store markeder i andre land i Europa som vil være fremtidsrettede planer. USA og Kina er også en del av planene senere.

Hva er planen fremover?

- Ha mer fokus rettet mot design, inspirasjon og komfort
- Må være med på å følge trendene og teknologien. Dette kan være klokker eller apper som kan linkes opp mot overmadrasser som kan installeres i senger i dag.
- Vil lage en mykere versjon i form av design og komfort.
- Vil ha større markedsandel i Europa.