Företagsanalys

- Vad behöver åtgärdas för att EcoScience ska bli attraktivare på marknaden?

Oskar Losell

Examinator: Mats Walter

Handledare: Pia Lindahl, Helen Magnusson

Blekinge Tekniska Högskola

Sektionen för teknik

Maskinteknik

Karlskrona

2014

Följande arbete är utfört som en obligatorisk del av utbildningen på programmet industriell ekonomi vid maskinteknik på Blekinge Tekniska Högskola.

I samarbete med

Sammanfattning

En global finanskris kombinerat med en konjunkturnedgång har de senaste åren gjort ett starkt avtryck på den svenska ekonomin**.** Fueltech Sweden AB var ett av de företag som var tvungna att möta den nedåtgående konjunkturen. De startade avdelningen EcoScience för att förhoppningsvis kunna vinna nya marknadsandelar på en ny marknad. EcoScience hade i utgångspunkt att utveckla en ackumulatortank till ett solvärmesystem. De har satsat stora summor på att få ut sin nya produkt på marknaden men marknaden har däremot inte varit villig att köpa produkten. Generellt sett har det gått väldigt långsamt i spridningen av solvärmeenergin. Marknadspotentialen i Europa är väldigt stor, folk har bara inte börjat acceptera tekniken än. Syftet med den här undersökningen har varit att få en förståelse för varför produkten inte når ut på marknaden och hur EcoScience ska gå tillväga för att göra produkten mer eftertraktad.

Kvalitativa intervjuer och observationer utfördes. Sex existerande kunder, fem återförsäljare, anställda på EcoScience och potentiella kunder på Nordbygg-mässan intervjuades för att fastställa var problemet ligger. Från intervjuerna mottogs olika informationer från de olika grupperna. Det som gick att konstatera var att EcoScience inte utförde någon marknadsföring, återförsäljarna tyckte priset var för dyrt och att organisationen inte fungerade som den skulle. Detta medförde att teorin delades in i fyra kategorier utefter intervjuerna. Kategorierna blev marknadsföring, prissättning, organisation och ”Cradle to cradle”.

Slutsatsen för undersökningen är att marknaden inte ens känner till att EcoScience finns. För att produkten ska bli attraktiv föreslås att EcoScience bör utföra marknadsföring mer än att enbart ställa ut på mässor. EcoScience har inte heller några mål eller framtidsvisioner med sin verksamhet. De har inga strategier för hur de ska gå tillväga eller vad de strävar mot. Detta är något som måste utföras för att de ska kunna fortsätta bedriva organisationen och övergå till att bli ett lönsamt företag.

Nyckelord: Marknadsföring, prissättning, organisation, ”Cradle to cradle”, intervjuer, observationer, EcoScience, återförsäljare.

Abstract

A global financial crisis combined with an economic recession has made a strong impression on the Swedish economy. Fueltech Sweden AB was one of the companies that had to meet the downward cycle. They started the department EcoScience to hopefully gain new markets shares in a new market. EcoScience had the basis to develop an accumulator tank to a solar heating system. EcoScience has invested much money in getting their new product on the market, but the market has not been willing to purchase the product. Generally speaking, it has been a slow diffusion of solar energy. The European market potential is very great, people have just not begun to accept the technology yet. The purpose of this investigation was to gain an understanding of why the product does not reach the market and how EcoScience should proceed to make the product more desirable.

Qualitative interviews and observations were conducted. Six existing customers, five retailers, employees of EcoScience and potential customers in “Nordbygg-mässan” were interviewed to determine where the problem lies. From the interviews, different information where received from the different groups. It could be determined that EcoScience did not conduct any marketing, the retailers thought it was too expensive and the organization did not work as it should. This meant that the theory could be divided into four categories along the interviews. The categories were marketing, pricing, organization and "Cradle to cradle".

The conclusion from this study is that the market does not even know that EcoScience exists. To make the product more attractive, EcoScience has to perform marketing that exceed the exhibit at trade shows. Also, EcoScience does not have any goals or visions for the future of their business. They have no strategies for how they should proceed or what they strive for. This is something that must be done in order to be able to continue to carry on the organization and become a profitable company.

Keyword: Marketing, pricing, organization, “Cradle to cradle”, interviews, observations, EcoScience, retailers.

Förord

Jag vill börja med att tacka Fueltech Sweden AB för möjligheten att få utföra mitt examensarbete på deras dotterbolag EcoScience. Det skulle aldrig hänt om det inte vore för Cefur som fixade den första träffen med företaget.

Jag vill tacka alla respondenter för att ni var så tillmötesgående och vänliga att ställa upp på intervju, utan er hade arbetet inte varit möjligt. Speciellt tack till mina handledare Helen Magnusson och Pia Lindahl för stöd och bollplank genom projektets gång.

Ronneby, Sverige 2014

Oskar Losell

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING ..... **I**

ABSTRACT ..... **II**

FÖRORD ..... **III**

1. INTRODUKTION **1**

1.1 BAKGRUND 1

1.2 ECOSCIENCE 3

1.2.1 Intelligent energicenter *3*

1.3 MARKNAD 5

1.4 AVGRÄNSNING 7

1.5 PROBLEMFORMULERING 7

1.6 SYFTE 7

2. TEORI **8**

2.1 MARKNADSFÖRING 8

2.1.1 Riktad marknadsföring *9*

2.1.2 Effektiv marknadsföring *10*

2.1.3 Att bygga upp ett varumärke *12*

2.1.4 Affärsidé *13*

2.1.5 Marknadsplanering *13*

2.2 PRISSÄTTNING 17

2.2.1 Ge kunden alternativ *18*

2.2.2 Priset på delar eller pris på helheten *18*

2.2.3 PSS *18*

2.3 ORGANISATION 19

2.3.1 Visioner, mål och strategier *19*

2.3.2 Organisationsstruktur *20*

2.3.3 Styrning och kontroll *21*

2.3.4 Ledarskap *22*

2.4 ”CRADLE TO CRADLE” 23

3. METOD **27**

3.1 INDUKTIV ANSATS 27

3.2 KVALITATIVT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT 27

3.3 GENOMFÖRANDE 28

3.3.1 Intervjuer *28*

3.3.2 Observationer *29*

3.3.3 Urval *29*

3.4 KONSEKVENSERNA AV METODVAL 30

3.5 VALIDITET 30

3.6 RELIABILITET 31

3.7 METODKRITIK 32

3.8 KÄLLKRITIK 33

4. EMPIRI **34**

4.1 INTERVJUER 34

4.1.1 Existerande kunder *35*

4.1.2 Potentiella kunder *38*

4.1.3 Återförsäljare *39*

4.1.4 EcoScience *44*

4.2 OBSERVATIONER 48

5. DISKUSSION 50
5.1 MARKNADSFÖRING 50
5.2 PRISSÄTTNINGEN 53
5.3 ORGANISATION 55
5.4 ”CRADLE TO CRADLE” 56
5.5 TOLKNING 57
5.6 ÖVRIGT 57

6. SLUTSATS 59
6.1 BESVARANDE AV PROBLEMFORMULERINGARNA 59
6.2 FRAMTIDA FORSKNING 60

7. KÄLLFÖRTECKNING 62
7.1 INTERNET 62
7.2 INTERVJUER 63
7.3 BÖCKER 64
7.4 ARTIKLAR 65

8. BILAGA 1 66
8.1 INTERVJUGUIDER 66
8.1.1 Existerande kunder 66
8.1.2 Potentiella kunder 67
8.1.3 Återförsäljare 68
8.1.4 Säljaren 69

1. Introduktion

I detta inledande kapitel redogörs för vad som kommer behandlas i uppsatsen. Kapitlet inleds med bakgrunden till varför arbetet behöver utföras, vilket sedan leder till problemformulering och syftet med arbetet.

1.1 Bakgrund

Idag är miljöfrågor en viktig aspekt i samhället. Standardiseringar och riktlinjer är framtagna av oberoende personer på både nationell, Europeisk samt internationell nivå. Företag måste följa dessa standarder och riktlinjer för att få fortsätta sina verksamheter (European Commission, 2013). Ett mål som Sverige försöker uppfylla är generationsmålet. Generationsmålet är ett övergripande mål för svensk miljöpolitik och är en viktig beståndsdel att uppfylla. Målet innebär att de stora miljöproblemen i Sverige ska vara lösta till nästkommande generation, utan att bidra till ökade miljö och hälsoproblem för länder utanför Sveriges gränser. En framåtsträvande internationell miljöpolitik är en av förutsättningarna för att kunna uppfylla detta mål (Naturvårdsverket, 2013a).

Naturvårdsverkets uppföljning av Sveriges miljökvalitetsmål och etappmål 2013, visar att 14 av 16 miljökvalitetsmål inte kommer att nås till 2020. För att målen ska nås krävs det en omställning med god hushållning av naturresurser, resurseffektiva kretslopp och effektiv energianvändning. Det behövs även styrmedel som bidrar till att hushåll och företag gör miljö- och klimatsmarta val (Naturvårdsverket, 2013b).

Finanskrisen som inträffade 2008 där bland annat den stora investmentbanken Lehman Brothers gick i konkurs, ledde till att utlåning av kapital ströps vilket ledde till brist på kapital och tillväxt för företag inom EU (Europaportalen, 2013). Sverige har en omfattande utrikeshandel och finansmarknad som integrerar väl med omvärlden. Detta medför att Sverige är starkt beroende av det som händer i omvärlden. En global finanskris kombinerat med en konjunkturnedgång gjorde därför ett starkt avtryck på den svenska ekonomin (Riksbank, 2009).

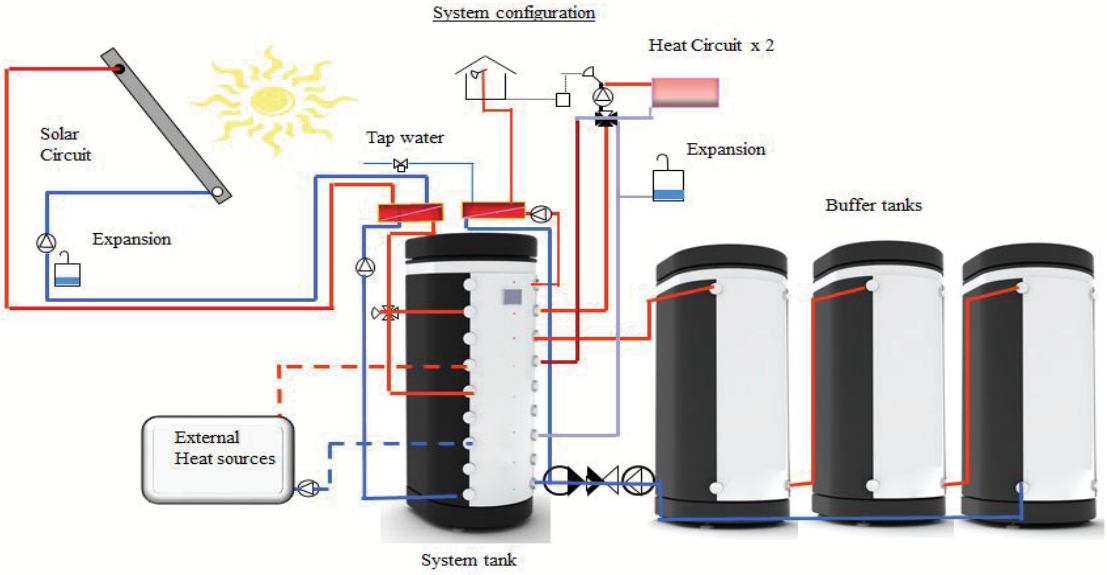
Fueltech var ett av de företag som var tvungna att möta den nedåtgående konjunkturen. De var tvungna att komma på något radikalt för att kunna vända sin konjunkturnedgång och stabilisera sig igen. De startade avdelningen EcoScience som hade i utgångspunkt att utveckla en ny idé som en av de anställda hade kommit på. Idén var att använda aluminiumtanken som Fueltech producerar idag till bilindustrin som en vattentank med syftet att värma upp vatten med hjälp av olika energikällor. Målet var att produkten skulle vara attraktiv och samtidigt hållbar. Med detta menade bolaget att produkten skulle vara 100 % återvinningsbar samt använda sig av förnybar energi som solenergi för att värma upp vattnet. Själva produkten är en ackumulatortank, den värmer upp vatten som sedan används för att värma upp hemmet. Tanken sticker ut i mängden för sin i miljösynpunkt hållbara design och sina egenskaper (Magnusson, 2013).

Många personer och företag eftersträvar idag att vara miljövänligare. Både för att de inser att samhället behöver tänka mer kring dessa frågor, men även att lagar och regler blir hårdare ju längre fram i tiden vi kommer. Börjar företag redan idag att ändra sina visioner till att vara mer hållbara kommer detta resultera i att de är bättre förberedda när nya miljölagar träder i kraft (Cision, 2012). Privatpersoner ligger idag lite efter i att anpassa sig till miljöprodukter. De vill hänga på men anser det inte vara lönsamt när miljövänliga produkter är mycket dyrare än de vanliga. Däremot så har det visat sig att människor som till exempel äger en Tesla, den elektriska sportbilen, har fått en högre status (NBC News, 2013). Även kommuner jobbar ständigt med att utveckla nya sätt för att göra kommunen mer hållbar. Kommunen fungerar som en förebild för folket som bor där. Vilket gör det extra viktigt för kommunen att ligga i framkant om vi i framtiden vill få fler personer att tänka mer på miljön (SKL, 2013).

Det satsas enormt mycket kapital på att hitta nya effektiva lösningar som minskar utsläppen och effektiviserar råvaru- och energianvändningen bland miljömedvetna företag. Tyvärr har dessa insatser fått alltför klent genomslag på marknaden enligt Svenskt näringsliv (2008). En parallell kan dras direkt till EcoScience som satsat stora summor på att få ut sin produkt på marknaden. Enligt H. Magnusson (2013) så har marknaden inte varit villig att köpa produkten. H. Magnusson (2013) undrar vad som behöver åtgärdas för att EcoScience ska bli attraktivare på marknaden?

1.2 EcoScience

EcoScience grundades 2009 och ägs av Fueltech Sweden AB i Ronneby. EcoScience är verksam inom energisektorn och har tre anställda. Företaget tillverkar värmeackumulatortankar med integrerade styrsystem. Dessa styrsystem gör det möjligt för användaren att koppla in vilka energikällor som helst och styra dessa genom EcoScience egna styrsystem. EcoScience har ett samarbete med det kinesiska företaget Himin som säljer solpaneler. De har även ett samarbete med Mitsubishi där EcoScience använder deras värmepumpar. Detta gör att EcoScience har en möjlighet att erbjuda kunderna ett helhetssystem där det ingår en ackumulatortank, solpaneler och en värmepump. Systemet EcoScience tagit fram har fått namnet ”Det intelligenta energicentret” (Magnusson, 2014).



Figur 1: *EcoScience intelligenta energicenter.* (EcoScience, 2014)

1.2.1 Intelligent energicenter

Det intelligenta energicentret är framtidens energicenter. Det är ett värmesystem som först och främst består av en systemtank. Vid behov av mer kapacitet kan bufferttankar kopplas in för att förvara en större mängd energi. Systemtanken kan sedan tillkopplas med olika sorters energikällor som sol, värmepump eller fastbränsle. Hela systemet styrs av den integrerade styrenheten som kan manövreras via pekskärmen på framsidan av systemtanken. Systemtanken är en så kallad ackumulatortank (EcoScience, 2014).

I ackumulatortanken cirkuleras vatten som värms upp med någon av de externa energikällorna. Detta vatten värmer sedan upp det fräscha kallvattnet som går via systemtanken ut till hemmet för att värma upp kranvatten, dusch, radiatorer, golvvärme eller en pool. För att detta ska vara möjligt används en växlare i systemtanken. Detta innebär även att risken för legionella har eliminerats. (EcoScience, 2014).

Anledningen till att systemet kan tillkopplas med olika energikällor är för att ge användaren en möjlighet att välja själv vilken energikälla att föredra. Flera energikällor kan kopplas in samtidigt för att försäkra en hög pålitlighet. Till exempel kan systemet använda sig utav solpaneler och en värmepump. Solpaneler kan användas den mesta tiden på året, men vid svåra väderförhållanden kan värmepumpen behöva kopplas in. Tack vare den integrerade styrenheten kan flera energikällor vara tillkopplade samtidigt. Styrenheten väljer då det mest optimala valet beroende på vädret, för optimal energianvändning (Svensson, 2014).

Vid behov kan flera bufferttankar kopplas in. När systemtanken uppnått 80-90 grader Celsius så kopplas bufferttankarna in och värms upp, för att ha en så låg energiförlust som möjligt. Är det sedan dåligt väder i en vecka kan bufferttankarna kopplas in för att värma upp hemmet. Bufferttankarna är en slags förvaring av energi. Det är samma princip som i systemtanken, att det är samma vatten som cirkulerar i tanken hela tiden. (Lindström, 2014).

Det som gör produkten unik är styrsystemet. Styrsystemet styr vad som ska vara igång, vilka energikällor som ska användas, loggar data och bestämmer temperaturen på uppvärmningen. Det är i styrsystemet som användaren kan ändra temperaturen som föredras i hemmet. Konkurrenternas styrsystem styr enbart systemtanken. Detta gör att användaren måste använda sig av olika styrenheter samtidigt. En för själva systemet, men sedan också en för varje energikälla. EcoScience styrsystem kan styra allt i ett system. Detta gör att systemet själv kan välja den effektivaste energikällan beroende på vädret. Konkurrenterna behöver i så fall ha igång både värmepumpen, solfångaren, fjärrvärmen, eller vad som används samtidigt, vilket bidrar till onödiga energiförluster (Lindström, 2014).

Kunderna vill oftast ha en valmöjlighet på vilka energikällor de vill investera i, därför har EcoScience redan färdiga paket som kunderna kan välja mellan. Ett exempel är ett paket med en systemtank och tre vakuumsolfångare som kan användas för hushåll med 3-5 personer och upp till 150 kvm. Priset på detta paket till återförsäljarna ligger på 71 300 kronor. Ett liknande paket men som även innehåller en värmepump går på 112 700 kronor. Priset är inklusive moms men exklusive montagekostnader. Priset till slutkund blir omkring 20 % dyrare. Vanligtvis säljer EcoScience en systemtank med en solfångare samt en värmepump (Lindström, 2014).

Egenskaper

Ackumulatortanken är väldigt lätt. Systemtanken väger mellan 65-96 kg medan bufferttanken väger mellan 37-67 kg exklusive energisystemet på 21 kg. Tankens mått är antingen 770x650x1490 cm eller 780x800x2350 cm. Allt material som används i tanken är 100 % återvinningsbart. Styrsystemet som är integrerat i tanken medför att tanken blir energieffektiv då den prioriterar den bästa energikällan för tillfället och stänger av de andra energikällorna. Bufferttankarna är uppbyggda med ett modultänk vilket gör att obegränsat många bufferttankar kan kopplas till systemet. Styrsystemet är även uppbyggt till att fungera direkt när den kopplas in vilket medför att ingen konfiguration krävs vid första användningen (EcoScience, 2014).

1.3 Marknad

Solvärmeenergi drar mindre uppmärksamhet och mindre kapital i forskning och utveckling än solelsenergi. Ändå domineras solenergimarknaden av solvärme med motsvarande 84 % medan solel står för enbart 14 %. Solvärme är en mer prisvärd teknik och har främst gjort genombrott inom småföretagssektorn. Hus och fastigheter är en stor marknad för solvärme där energin kan användas till bland annat varmvatten, luftkonditionering, kylning, byggnadsuppvärmning och pooler (Marsh, 2009).

Solenergisystemen har spridits väl de senaste åren på grund av tekniska förbättringar och regeringsstöd (Timilsina et al., 2012). Nationella och lokala regeringars uppmuntrande att använda sig av solenergi har lett till ett väsentligt marknadsgenombrott i Skandinavien, Holland, Tyskland, Österrike, Medelhavsländerna och vissa delar av USA. I Israel har mer än 90 % av alla husen

solvärmeenergi som uppvärmningskälla (Marsh, 2009). Generellt sett går det sakta i spridningen av solvärmeenergin. Folk har inte börjat acceptera tekniken än. Däremot är marknadspotentialen för solvärmeenergi i Europa väldigt stor (Mills och Schleich, 2009).

Anledningen enligt Mills och Schleich (2009) till att spridningen av solvärmeenergin går trögt är för att installationen av ett solvärmeenergisystem inte är kostnadseffektivt. Det man sparar in på att använda solen som energikälla är inte i närheten av vad systemet kostar att installera. Denna kostnad tros minska med hela 50 % inom de kommande två decennierna. Det finns även andra fördelar så som sociala fördelar vid användning av solvärmeenergi, där man bland annat inte släpper ut några växthusgaser (Mills och Schleich, 2009). Tekniskt sett har solenergin en resurspotential som överstiger hela Jordens energibehov (Timilsina et al., 2012).

Kina är bland de länder som har den rikaste solenergitillgången på jorden. Den årliga bestrålningen från solen uppgår till över 4500 MJ/m^2 på 90 % av Kinas territorium. Det är även där som den största produktionen och försäljningen av solenergi sker idag. Detta främst på grund av den kinesiska regeringens solenergidirektiv (regleringar och lagar) som underlättar spridningen av förnyelsebar energi (Xie et al., 2012).

Enligt en tysk undersökning finns det mer än 88 företag i elva europeiska länder som erbjuder kunder ett värmesystem med solfångare och värmepump (Ruschenburg et al., 2013). I Sverige har EcoScience konkurrenter som Nibe, Aquasol, CTC, Bosch, Strömsnäs pannan, Cirotech, Heatacc, Effecta och Svesol. Alla dessa företag erbjuder marknaden ett solvärmesystem. Det skiljer inte mycket mellan de olika systemen, men den konkurrenten som har ett system som mest liknar EcoScience system är CTC. Deras ackumulatortank har liknande egenskaper, snygg design och ett styrsystem (Lindström, 2014; CTC, 2014).

1.4 Avgränsning

Arbetet är avgränsat till den befintliga produkten på den svenska marknaden. Varken gamla anställda eller gamla återförsäljare inkluderas i detta arbete för att de inte har någon inblick i dagens verksamhet. Enbart de nuvarande medarbetarna och återförsäljare som EcoScience samarbetar med idag har tagits med i undersökningen. Intervjuerna är avgränsade till sex existerande kunder, fem återförsäljare och potentiella kunder på Nordbygg-mässan. Anledningen till dessa få respondenter är för att undersökningen har ett kvalitativt tillvägagångssätt och att forskaren ville få en djupare förståelse.

1.5 Problemformulering

- Varför når inte Ecoscience produkt ut på marknaden medan konkurrenternas gör det?

- Hur ska Ecoscience agera för att göra produkten eftertraktad på marknaden?

1.6 Syfte

Syftet med den här undersökningen är att få en förståelse för varför produkten inte når ut på marknaden och hur EcoScience ska gå tillväga för att göra produkten mer eftertraktad.

2. Teori

I det här kapitlet presenteras den teori som är bäst lämpad efter den empiriska insamlingen. Teorin har delats in i kategorierna: marknadsföring, prissättning, organisation och ”Cradle to cradle”.

2.1 Marknadsföring

Marknadsföring går i grund och botten ut på att först ta reda på vad marknaden vill ha, sedan tillfredsställa dessa behov genom att erbjuda en vara eller tjänst. Genom att använda sig av olika strategier sedan försöka få kunden att köpa av dig (Lundén och Svensson, 2006). Axelsson och Agndal (2012) definierar marknadsföring som ”*Aktiviteter där syftet är att överbrygga avståndet mellan de olika aktörerna på marknaden”*.

Kotler (1999) påpekar att ett företag måste skapa sina egna marknadskvaliteter och insatser istället för att förlita sig på en enskild konkurrensfördel. Han menar att det inte räcker att göra allt lite bättre än sina konkurrenter. Detta tillvägagångssätt kallas för operativt framstående. Kotler (1999) menar att ett företag kan nå tillfällig framgång med hjälp av denna metod, men i längden kommer andra företag komma ikapp och gå förbi.

En vanlig missuppfattning bland såväl människor i allmänhet som branschen i stort är att de tror marknadsföring säljer. Visst är försäljning en del av marknadsföringen, men marknadsföringen är så mycket mer (Kotler, 1999). Lundén och Svensson (2006) menar att försäljningen är det slutgiltiga steget i marknadsföringsarbetet. Enligt Kotler (1999) är marknadsföringens uppgift att upptäcka behov som inte är uppfyllda och skapa tillfredsställande lösningar. Det är väldigt vanligt att marknadsförare kritiserar sina överordnade för att de enbart ser marknadsföring som en kostnad och inte som en investering. De brukar oftast koncentrera sig på kortsiktiga mål istället för långsiktiga och är ovilliga att ta risker. Vid en framgångsrik marknadsföring blir produkten omtyckt och budskapet sprids snabbt vilket medför att en liten säljinsats är allt som behövs (Kotler, 1999).

2.1.1 Riktad marknadsföring

Vid riktad marknadsföring delar man upp marknaden i mindre segment. I dessa segment finns det kunder med olika behov och önskemål. Enligt Kotler (1999) finns det tre olika nivåer av marknadssegmentering. Dessa är märkessegmenteringsnivån, nischnivån och marknadscellnivån.

Segmentering

De flesta marknader kan delas upp i flera olika segment. Beroende på marknad så kan det exempelvis vara fördelssegmentering, demografisk segmentering, tillfällessegmentering eller livsstilssegmentering. Marknadsförare har två val att välja mellan. Antingen att rikta in sig på ett segment eller flera olika. Vid ensegmentsmarknadsföring blir det lättare att identifiera de enskilda köparna och utforma riktade och tilltalande erbjudande. Det blir även färre konkurrenter och företaget får en bättre koll på vilka de konkurrerar mot. Detta innebär att företaget har en stor chans att bli den främste leverantören inom segmentet (Kotler, 1999).

Nackdelen med att rikta in sig på endast ett segment är att det finns en risk att segmentet tappar folk då kundernas önskemål varierar. Eller så lockar segmentet till sig för många konkurrenter vilket minskar avkastningen. Detta har medfört att allt fler företag satsar på flersegmentsmarknadsföring för att kunna ha möjligheten att falla tillbaka till ett annat segment om vinstpotentialen i ett segment minskar (Kotler, 1999).

Nischer

Kotler (1999) beskriver nischer som *”En mindre uppsättning av kunder som har ett mer avgränsat definierat behov, eller unika kombinationer av behov”.* Han menar att det finns ett antal fördelar med att koncentrera sig på kunder i en nisch. Företaget får en mer personlig kontakt med sina kunder, de har färre konkurrenter och goda marginaler. Detta för att kunder till ett nischföretag är mer än villiga att betala för att få tillfredsställa sina behov. Kotler (1999) påpekar dock att nischföretagen löper samma risk som hos ensegmentsmarknadsföraren ifall nischen skulle ge vika.

Kotler (1999) beskriver tre faktorer som gjort nischföretag framgångsrika. Den första är att företagen har ett starkt engagemang till sina kunder där de istället för att erbjuda låga priser erbjuder de kunderna överlägsna produkter, lyhörd service och punktliga leveranser. De högsta cheferna på företagen har kundrelationer med viktiga kunder som de för en personlig och regelbunden kontakt med. Företagen sätter tyngdpunkten i att kontinuerligt utvecklas så kunderna kan bli erbjudna bättre produkter för pengarna.

Marknadsceller

Enligt Kotler (1999) så kan kunderna segmenteras till ännu mindre grupper men fortfarande ha gemensamma kännetecken och utgöra en marknadsmöjlighet. Idag är det många företag som lagrar information om kunder i databaser. Informationen kan vara tidigare köp, demografi och andra kännetecken. Att använda riktad marknadsföring i marknadsceller kan innebära en stor ökning i försäljningen.

2.1.2 Effektiv marknadsföring

En marknadsförare har fem grundläggande steg för en effektiv marknadsföring. Stegen är marknadsundersökning, segmentering, marknadsmix, implementering och uppföljning (Kotler, 1999). Här under kommer en beskrivning om de olika stegen:

Undersökning

Innan ett företag drar igång sin verksamhet så behöver de först ta reda på ifall det finns någon marknad. Utan att utföra en undersökning kommer företaget in på marknaden i blindo. Utfallet av undersökningen brukar vara att företaget inser att kunder vanligtvis har olika behov, preferenser och uppfattningar (Kotler, 1999).

Segmentering

Vid segmenteringen måste företaget bestämma sig för vilka eller vilket av de identifierade segmenten i undersökningen som de ska inrikta sig på. Segmentering innebär att det skapas grupper där konsumtionsmönster och preferenser är så pass lika att marknadsföraren kan nå gruppens individer effektivt (Axelsson och Agndal, 2012). Företaget kan jämföra framgångskraven mot potentialen för att enklare kunna välja segment. När detta sedan är gjort så måste företaget positionera sina

erbjudanden, vilket kallas för strategisk marknadsföring. Detta så att kunderna kan ta del av de avgörande fördelarna med erbjudandet. Målet är att inpränta i kundens sinne erbjudandets fördelar genom att använda det i exempelvis reklam, tester eller design (Kotler, 1999).

Marknadsmix

När företaget har hittat rätt segment så fortsätter de med den taktiska marknadsföringen. Här skapas de verktyg som behövs för att stödja positioneringen av produkten. Det finns fyra punkter som är väl kända inom marknadsföring som är avgörande för kunden, även kallad marknadsföringens 4P. Det första är den faktiska produkten, vad som är marknadserbjudandet. Det andra är priset, vad produkten kommer kosta. Det tredje är platsen, var produkten ska vara tillgänglig för marknaden. Det fjärde är påverkan, annonser och reklam som ska övertyga kunderna om produktens fördelar och tillgänglighet (Kotler, 1999; Lundén och Svensson, 2006).

Implementering

I det här steget är det dags att implementera den strategiska och taktiska planeringen. Företaget ska nu tillverka produkten, prissätta, distribuera och utföra reklam. Kotler (1999) påpekar att alla avdelningar i företaget bör vara engagerade i detta stadium. Han menar att det ofta inträffar problem där det är bristande kommunikation mellan avdelningarna. Han betonar behovet av att ha en samverkande marknadsföring (Kotler, 1999).

Uppföljning

Kotler (1999) påpekar att framgångsrika företag är läraktiga företag. Det är viktigt att samla in feedback från marknaden och sedan utvärdera informationen. Detta för att kunna förbättra företagets utföranden. Vid feedback kan företag som misslyckats få specifikt vilket område som behöver förbättras (Kotler, 1999). Axelsson och Agndal (2012) tar också upp hur viktigt det är att följa upp aktiviteter. Detta för att ta lärdom av och inte upprepa samma misstag om och om igen. Varför fungerade aktiviteterna, varför inte?

2.1.3 Att bygga upp ett varumärke

I grund och botten handlar marknadsföring om att bygga ett varumärke. Utan ett varumärke anses produkten bara vara en handelsvara, och då är det endast priset som räknas. Den med lägst pris är den enda vinnaren. Det räcker inte att bara ha ett namn eller en logotyp. Varumärket måste betyda något. Det måste locka fram något hos kunderna. Det ska gå att associera varumärket med exempelvis hög kvalité. För att bygga upp ett varumärkes identitet så tar Kotler (1999) upp fem saker som är värt att tänka på:

1. Företagets varumärke bör förknippas med ett ord. Folk i den avsedda marknaden bör se varumärket med ett positivt ord som exempelvis kvalitet som man associerar med företaget (Kotler, 1999).
2. En slogan kan vara bra att använda sig av. Använder företaget en och samma slogan i all dess reklam kommer detta att sätta sig i konsumenternas sinnen vilket i sin tur skapar en varumärkesimage (Kotler, 1999).
3. Färger är en annan sak som kan användas för att synliggöra varumärket och få folk att förknippa företaget med en eller en kombination av färger (Kotler, 1999).
4. Symboler och logotyper är klokt att använda i sin kommunikation ut till marknaden. Många företag anlitar kända personer för att förhoppningsvis kunna överföra den kändes kvalitet till varumärket. Denna metod kostar dock stora summor pengar. Det finns en billigare lösning där företaget kan skapa en figur av något slag som i sin tur kan fästa bilden av varumärket i kundens sinnen (Kotler, 1999).
5. Det sista som kan förstärka ett varumärkes identitet är att förknippa den med berättelser. Exempelvis kan det vara en berättelse om hur grundaren skapade företaget (Kotler, 1999).

Lundén och Svensson (2006) håller med Kotler (1999) om vad som krävs för att bygga upp ett varumärkes identitet. De har även ett antal fler punkter som påverkar hur företaget uppfattas hos kunderna. Dessa är brevpapper, kuvert, mejl och företagets hemsida. Ett brevpapper är företagets ansikte utåt till alla korrespondenter. Så som brevpappret uppfattas kommer även företaget att uppfattas, likaså med kuvertet. Val

av papperssort och layout är viktigt för vilket intryck korrespondenten kommer få av företaget. Lundén och Svensson (2006) menar att kuvertet självt kan bli en budskapsbärare genom att trycka in exempelvis företagets slogan och namn. Med mejl är det likadant. Vill företaget uppfattas som professionellt är layouten, symboler och liknande viktigt för vilket intryck företaget kommer få. Idag har även företagens hemsidor blivit allt viktigare för dess profilering och image (Lundén och Svensson, 2006).

Ett varumärke betecknar kvaliteter och tjänster som kunden kan förvänta sig från företaget. Genom att leva upp till kundernas förväntningar skapas en lojalitet från kundernas sida till varumärket (Kotler, 1999).

2.1.4 Affärsidé

En affärsidé uttrycker funktionen företaget har i förhållande till deras omgivning. Även kundernas behov som företaget inriktar sig på att tillgodose. Målet med att ha en affärsidé är att få fram en formel för hur företaget skall kunna tjäna pengar (Axelsson och Agndal, 2012). Lundén och Svensson (2006) menar att det är riskfyllt att inte ha affärsidén klart för sig. Vet man inte var man är på väg så är det väldigt lätt att man slösar på resurser och tappar kraft. Är man inte fokuserad och målinriktad så kan verksamheten splittras och marknadsföringen bli diffus. Det måste vara väldigt klart vilka mål företaget har för att kunna engagera och arbeta framåtriktat. Målen kan vara kort- eller långsiktiga, vardagliga eller utopiska. Viktigt är att målen ska kunna gå att uppfyllas, med andra ord att de är realistiska (Lundén och Svensson, 2006).

2.1.5 Marknadsplanering

Genom att erbjuda kunder fler eller bättre produkter/tjänster än vad konkurrenterna gör så når företaget framgång. Men hur kommer företaget på hur de ska konkurrera framgångsrikt? Ett angreppssätt är att utföra en marknadsplanering (Axelsson och Agndal, 2012). I en marknadsplanering finns det vissa frågor som är viktiga att ställa oavsett vilken marknadssituation som råder. Dessa frågor är: vad har vi gjort? Var är vi nu? Vart vill vi komma? Hur kommer vi dit? Hur får vi det gjort? (Anderson et al., 2009).

Vad har vi gjort?

Det är viktigt att titta tillbaka vad företaget har åstadkommit tidigare. Detta för att ta lärdom och få en uppfattning kring hur företaget brukar fungera och agera. Har det hänt att planer inte genomförts som det var tänkt och att förväntningar inte uppfyllts? Frågor som företaget kan ställa sig är bland annat vad har varit succé, fiasko och hur situationerna hanterades? Det är viktigt att kritiskt analysera informationen för att kunna avgöra ifall tidigare bedömningar visat sig hålla (Axelsson och Agndal, 2012).

Var är vi nu?

Det är vanligt att företag utför nulägesanalyser för att ta reda på var de står idag. Syftet med en nulägesanalys är att få en överblick över vilka som påverkas av företagets marknadsföringsarbete. Det är såväl interna som externa aktörer, även faktorer som företaget måste ta hänsyn till. En nulägesanalys ger även svar på hur stor efterfrågan på produkten är och vad som kännetecknar de kunder som köper produkten. Axelsson och Agndal (2012) menar att nulägesanalys tar upp tre olika aspekter. Först en bedömning av den marknad företaget är verksam inom, sen företagets konkurrenter och sist de interna resurserna och förmågorna.

Vart vill vi komma?

Det här steget går ut på att företaget ska ta fram vart de vill komma och varför. Vanligt är att företaget identifierar de kundsegment de vill inrikta sig mot och sedan definiera den önskvärda positionen. Företaget sätter upp utmanande och tydliga mål som de vill uppnå. Det är även viktigt att identifiera, bearbeta och följa upp andra saker som kan bidra till att målen kan uppnås. 1980 introducerades begreppet balanserat styrkort. Denna metod går ut på att identifiera nyckeltal inom företaget som sedan kan användas för att justera strategier så att långsiktiga mål kan uppnås (Axelsson och Agndal, 2012). Kaplan och Norton (1999) föreslår fyra perspektiv som balanserat styrkort kan användas inom: Kundens perspektiv, internt processperspektiv, förnyelse och lärande samt finansiellt perspektiv.

I kundens perspektiv identifieras kunder och marknadssegment som företaget ska rikta sig till. Även de styrtal som ska mäta resultatet i det valda segmentet. Det som brukar mätas är bland annat kundtillfredsställelse, kundlönsamhet och återköpsbenägenhet (Kaplan och Norton, 1999). Enligt Kaplan och Norton (1999) bör

här även inkluderas konkreta styrtal för produkten eller tjänsten. Detta för att få fram de faktorer som anses vara viktigast för kunden.

I det interna processperspektivet identifierar företaget de processer som måste behärskas för att nå framgång. Detta för att kunna erbjuda kunder det som de värdesätter och tillgodose aktieägarnas ekonomiska avkastning (Kaplan och Norton, 1999). Kaplan och Norton (1999) menar att genom att analysera de interna processerna får företaget fram vilka processer som krävs för att kunna förverkliga företagets strategi. Oftast är det helt nya processer som krävs för att kunna nå kundrelaterade och finansiella mål.

För att kunna skapa långsiktiga förbättringar och tillväxt måste företaget identifiera den infrastruktur som krävs. Enligt Kaplan och Norton (1999) kommer lärandet och tillväxt från tre källor. Dessa är människor, rutin och system. Oftast uppmärksammas stora klyftor mellan kompetensen hos medarbetarna och systemens förmågor för vad som krävs för att kunna nå ett speciellt mål. Företaget måste då föra kompetensutveckling hos sina medarbetare, investera i bättre system och förbättra företagets rutiner (Kaplan och Norton, 1999).

Finansiella styrtal är viktiga då de bidrar med information kring vad som redan har utförts finansiellt. Företaget kan då få reda på ifall strategin har förbättrat företagets vinst. De finansiella styrtalen brukar handla om ett företags lönsamhet och mäter bland annat avkastning på investerat kapital och rörelseresultat (Kaplan och Norton, 1999).

Hur kommer vi dit?

Här kommer målen att knytas till tänkta strategier så att målsättningarna kan förverkligas. Viktiga aspekter att ta hänsyn till är vilka aktiviteter som krävs, om företaget har möjlighet att utföra aktiviteterna, vilka som är ansvariga, hur lång tid som ska tillägnas aktiviteterna, budget, mätningar och uppföljning. Det här är början av själva planeringsprocessen. När det sedan börjar handla om produkter, priser och kunder så har planeringsprocessen gått över till marknadsföringsplanering. Här har företaget ett mer långsiktigt perspektiv som behandlar aktiviteter för en tid framöver. Det kan handla om ett halvt år, ett år eller flera år (Axelsson och Agndal, 2012).

Enligt Axelsson och Agndal (2012) finns det inom marknadsföringsarbetet fyra stödjande system som kan användas. Dessa är organisationsutformning, hårda styrsystem, mjuka system och personal. Med organisationsutformning så menar Axelsson och Agndal (2012) ansvars- och arbetsfördelning, vem som ska göra vad. Det hårda styrsystemet är marknadsmålsättningar och marknadsanalyser, det vill säga nyckeltal som kan användas för att rikta in arbetet mot specifika strategier. Mjuka systemet avser ledningsstil, uppföljning och skapandet av engagemang. Personalfrågan berör kompetens och attityd hos personalen. Det handlar om urval och kompetensutveckling, men kan också innebära avveckling av personal.

Hur får vi det gjort?

Axelsson och Agndal (2012) tar upp två risker i samband med planeringsprocessen och de aktiviteter som genomförs. Den ena risken är att planeringsprocessen blir en symbolhandling som görs bara för att någon tycker att det ska göras eller att det är något som man alltid har gjort. Den andra risken är att man inte tar hänsyn till förändringar som kan inträffa under genomförandet och istället helt går efter vad planen säger. Axelsson och Agndal (2012) menar att marknadsplanen inte alltid ska styra aktiviteterna utan aktiviteterna kan även styra planen.

En planering är viktig då den ger vägledning. Axelsson och Agndal (2012) menar att det faktiska genomförandet av planeringen är viktigare. För genomförandet av planerade aktiviteter nämner Axelsson och Agndal (2012) fyra inslag som är viktiga. Organisera, interagera, allokera, registrera och följa upp. Organisera syftar till att fördela aktiviteter och skapa en bild av vad som ska göras. Med att interagera menas att det är viktigt att personalen i företaget ska kunna hantera relationer genom att samspela internt och externt. Det är viktigt att allokera resurserna på ett lämpligt vis. Det sista är att registrera och följa upp hur arbetet fungerar, identifiera avvikelser och analysera det som hänt.

Axelsson och Agndal (2012) menar att det är viktigt att ha ett nära samarbete mellan producent och distributör. Detta för att kunna utforma en marknadsstrategi som är enhetlig. De påpekar att det inte bara är produkten som distribueras emellan, utan även information som påverkar agerandet. Producenten försöker få distributören att köpa en viss mängd produkter som i sin tur försöker påverka konsumenterna.

När ett företag ska introducera en ny produkt så måste de först bestämma sig ifall de ska vända sig till hela den tänkta marknaden eller enbart fokusera på ett delsegment. När man fokuserar på ett delsegment så börjar man med en viss grupp och efter en viss tid expanderas målgruppen. Delsegmentet kan exempelvis vara en avgränsning geografiskt sett. Väljer företaget att satsa på en stor marknad direkt finns det en risk att produktionskapaciteten inte räcker till, vilket medför att kunder får vänta vilket i sin tur ger en negativ effekt. Dock finns det fördelar med att satsa på en stor marknad direkt. Dessa är att man snabbt kan vinna marknadsandelar om man kommer in på marknaden före sina konkurrenter och kommer man snabbt igång med produktionen i rätt skala blir det lägre kostnad per producerad produkt (Axelsson och Agndal, 2012).

2.2 Prissättning

En produkts pris avspeglar en produkts egenskaper. Är det ett högt pris förknippas ofta produkten med hög kvalité. En produkt kan även ha andra funktioner som ökar produktens värde vilket medför att produkten kan ha ett högre pris. Värdena kan vara allt från estetiska till sociala värden. Att använda en viss produkt kan exempelvis betyda att användaren har lyckats eller vill förmedla något. Det kan vara att användaren vill att folk ska få en speciell uppfattning om personen, en slags image. Det kan handla om att användaren vill att personer ska se honom som en person som är varsam om miljön, eller att han vill bevisa att han på något sätt har lyckats här i livet (Axelsson och Agndal, 2012).

Enligt Axelsson och Agndal (2012) finns det flera olika prissättningsstrategier, men de tre vanligaste sätten att fastställa en produkts pris är följande: Det första sättet är att företaget utför en marknadsanalys och tar reda på vad marknadens aktörer är beredda att betala för produkten. Här kan man även ta hänsyn till vad konkurrenterna sätter för priser på sina liknande produkter. På det andra sättet sätter man kostnaderna i centrum, vad produkten kostar att producera. Det tredje sättet utgår från värdet produkten förmedlar till kunderna.

De tre viktigaste faktorerna vid prissättningen är alltså kostnader, konkurrens och värde. Detta är dock bara en grundförutsättning och inte heltäckande. Finns det flera olika konkurrenter som erbjuder liknande produkter så att kunden har flera alternativ

kommer priset att ligga nära inpå produktionskostnaderna. Är produkten ensam på marknaden blir det istället att bedöma värdet på produkten för att få fram ett lämpligt pris. Det finns även en risk vid bedömning av värdet. En viss kund kan anse produkten ha ett stort värde och acceptera ett högt pris, medan en annan kund har samma uppfattning men sämre finansiell situation. Då spelar det ingen roll eftersom kunden inte kan betala (Axelsson och Agndal, 2012).

2.2.1 Ge kunden alternativ

Prissättningsstrategier har mycket att göra med konsumentpsykologi. Ger man kunderna alternativ, exempelvis ett billigt, ett dyrt och ett mittemellan, så kan kunden uppfatta den billiga som dålig och den dyra som onödig och istället tycka att mellan alternativet är ett bra val (Axelsson och Agndal, 2012).

2.2.2 Priset på delar eller pris på helheten

En annan prisstrategi är vad det egentligen är som ingår i erbjudandet. Exempelvis kan två liknande produkter ha en prisskillnad på hundratals kronor, men vad kunden inte vet är att i den billigare produkten ingår inte kringutrustningen. I det här fallet får kunden istället köpa till dessa delar vilket kan medföra att den totala kostnaden egentligen blev dyrare än det andra alternativet. Denna strategi kallas för att differentiera erbjudandet (Axelsson och Agndal, 2012).

2.2.3 PSS

Produktservice system (PSS) inriktar sig på att genom funktionen tillfredsställa kundens behov istället för att enbart erbjuda den fysiska artefakten. Detta skapar stora möjligheter för tillverkande företag. Ett företag som implementerar ett PSS tänk kan höja sin status som problemlösare, minska livscykelkostnaden för produkten samt producera höga intäkter (Isaksson et al., 2009).

Många företag har idag gått över till att erbjuda funktionen istället för produkten för att öka kundvärdet. Ett exempel är IKEA som erbjuder ”att skapa ett hem” istället för att sälja möbler, Rolls Royce erbjuder ”kraft per timme” istället för att sälja jetmotorer. De huvudsakliga argumenten för både kunder och företag är ett ökat kundvärde, en förbättrad långsiktig avkastning och ett mer stabilt kassaflöde.

Affärsmodellen innehåller miljövänliga aspekter så som mindre avfall men även lägre kostnad för reservdelar. När ett företag garanterar funktionen istället för en produkt är det företagets högsta intresse att utrustningen används så effektivt som möjligt. Om ägarskapet stannar hos företaget så står företaget för underhåll och reparationskostnader, vilket vanligtvis brukar vara en möjlig eftermarknad (Isaksson et al., 2009).

Konsekvenserna för PSS företag blir ett mer ansvarstagande genom hela produktens livslängd, ny lagstiftning om ansvar för återvinning samt ägarskap med uthyrningskontrakt istället för sålda hårdvaruprodukter. För kunderna blir konsekvensen att service och underhåll istället kommer direkt från leverantören (Isaksson et al., 2009).

2.3 Organisation

2.3.1 Visioner, mål och strategier

När en organisation bildas måste det också beslutas vad organisationen ska fokusera på, även vad det är man vill att organisationen ska uppnå i framtiden. Detta gör att organisationen måste sätta upp mål på vad man vill uppnå och strategier för hur organisationen ska nå dessa mål (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) har mål och strategier en effekt på hur de anställda tänker och handlar i organisationen och hur organisationen själv anpassar sig till den omvärld de är verksamma inom. Om de anställda inte vet vad organisationen förväntar sig av sina anställda så utformar de anställda sina roller utefter personliga preferenser (Bolman och Deal, 2003).

Jacobsen och Thorsvik (2008) tar upp fyra funktioner med mål och strategier som påverkar organisationen. Ett mål kan ha en motiverande effekt på organisationens anställda. Finns det inga mål finns det en risk att den anställde inte anstränger sig utöver det vanliga. Den anställde vet inte heller i vilken riktning den arbetar mot. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att vid bristande målsättningar så har den anställde svårt att motivera sig och arbeta hårt när den anställde inte ens vet vad den jobbar för. Den andra faktorn är att en organisations mål kan vara styrande och ge riktlinjer för den anställdes arbete. Uppkommer det en situation där den anställde

måste ta ett beslut så ska organisationens mål hjälpa den anställde med vilka kriterier som ska prioriteras. Det tredje är att mål även kan fungera som utvärderingskriterier. Med detta menar Jacobsen och Thorsvik (2008) att en organisations effektivitet kan mätas i hur pass bra en organisation uppnår sina utsatta mål. Dessa finns även att sätta upp på individnivå, vilket kallas för målstyrning. Då bedöms, belönas eller bestraffas individer utefter hur bra de presterat gentemot de uppsatta målen. Den sista funktionen är att mål gentemot omvärlden kan fungera som en legitimitetsfaktor. Om organisationen enligt omvärlden faktiskt strävar mot de målsättningar som organisationen ger uttryck för kommer organisationen att uppnå legitimitet (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

En vision är avgörande för organisationer idag. Den förvandlar organisationens kärnideologi till hur de vill att framtiden ska gestalta sig. En vision är en slags dröm som sätter ljus på nya möjligheter (Bolman och Deal, 2003).

2.3.2 Organisationsstruktur

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) har organisationsstrukturen tre effekter på en organisation och dess anställdas beteende. Dessa tre är fokus, koordinering och stabilitet. En organisationsstruktur skapar fokus då individernas ansvar avgränsas och organisationen avgränsas på vad den ska behandla. Görs en arbetsfördelning kan inte individerna utföra uppgifter efter fritt val. Dock finns det en möjlighet för specialisering inom det specifika ansvarsområdet. Den andra effekten är koordinering. Uppstår det en situation där det finns behov av samordning kan en organisationsstruktur medföra så att olika aktiviteter kan koordineras. Det som organisationen kan införa för att troligare uppnå en samkörd grupp är regler, belöningssystem, rutiner och formella strukturer. Den tredje effekten av en organisationsstruktur är stabilitet. Vid nyanställningar vid formella organisationer går personerna in på positioner som oftast har fasta uppgifter som kan lösas på bestämda sätt. Detta medför att en stabilitet skapas i organisationen. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att de flesta som arbetar inom en organisation vet vad de kommer att utföra på jobbet och att det troligtvis kommer vara detsamma var dag.

Bolman och Deal (2003) menar att det finns en risk att viktiga frågor inte tas upp om ansvarområden inte fördelas tydligt. Det kan även uppstå problem om organisationen är komplext uppdelad med många ansvarsområden. Då kan det bli konflikter eller oavsiktlig överkapacitet om flera personer går in i varandras ansvarsområden. Arbetar de anställda självständigt kan de känna sig isolerade och att de saknar stöd från ledningen (Bolman och Deal, 2003).

Enkel struktur

En enkel struktur, även kallad entreprenörsorganisation, består av en högsta ledning och en operativ del. Vanligtvis tas alla beslut av ledaren. Eftersom organisationen är liten och enkel medför detta att organisationen blir överskådlig. De individer som ingår i organisationen har låg specialiseringsgrad då en person oftast utför flera uppgifter. Organisationer som utför nyetablering i en bransch använder sig av entreprenörsorganisationsstrukturen. Dessa är oftast små organisationer utan någon organisationsstruktur. Det positiva med denna typ av organisationsform är att den ger de anställda en hög grad av flexibilitet. Nackdelen är att det oftast skapas oklara ansvarsområden och administrativa problem (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Är ledaren nära engagerad i den dagliga verksamheten och löser problem och praktiska frågor kan detta medföra att för lite tid spenderas på de långsiktiga strategierna (Bolman och Deal, 2003).

Plana strukturer som har relativt få hierarkiska nivåer tillåter kommunikation att passera smidigt och enkelt upp och ner i hierarkin. Däremot kan cheferna bli överbelastade med alltför många direkta underordnade. Strukturer med fler nivåer medför att chefer kan ägna mer tid till underordnade, dock kan det medföra att överordnade överträder varandras ansvarsområden och att kommunikationen kan bli förvrängd mellan nivåerna (Pugh, 2007).

2.3.3 Styrning och kontroll

En organisation kan införa styrmekanismer som används så att medarbetarna inte ska arbeta mot mål som inte stämmer överens med organisationens syfte. Jacobsen och Thorsvik (2008) tar upp fyra typer av styrmekanismer. Dessa är rekrytering, socialisation, disciplinering och kontroll.

När en organisation ska rekrytera nya medarbetare kan de försöka anställa personer som delar samma mål och intressen som organisationen. Organisationen kan då utföra intervjuer och tester för att försäkra sig att personen passar in i organisationen (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) är det ett vanligt dilemma för organisationer vid rekrytering att välja antingen den med bästa yrkesmässiga kvalifikationer eller den person som passar bäst in i organisationen.

Istället för att rekrytera utefter organisationens mål och intressen kan organisationen efter rekryteringen socialisera de anställda. Med detta menas att organisationens mål och önskningar förs över till de anställda. De identifierar sig med organisationen och delar organisationens värderingar och normer. Detta medför att organisationens anställda automatiskt handlar efter organisationens kultur (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

Den tredje typen av styrmekanismer är att disciplinera de anställda. Denna typ av styrning uppmuntrar de anställda att göra som organisationen vill genom att erbjuda en slags belöning vid väl utfört arbete. Likaså kan de anställda skrämmas från att gå emot organisationens mål genom någon typ av bestraffning (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

Att kontrollera organisationens anställda ska försäkra att de arbetar utefter organisationens mål och riktlinjer. Idag finns det system som detaljkontrollerar organisationens anställda. Syftet är att registrera vad de anställda utför och vilka resultat de uppnår, även vilka åtgärder som bör vidtas om resultaten avviker från de uppsatta målen (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

2.3.4 Ledarskap

Det är svårt att ta bort den person som innehar den primära ledarrollen eftersom det i alla organisationer och grupper alltid måste finnas någon som har ansvaret (Jackson och Parry, 2008). Utan en ledare tar sig inte en organisation framåt. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) är ledarskap att skapa visioner och en mening med organisationen, även att skapa riktlinjer för hur organisationen ska utvecklas. Bolman och Deal (2003) menar att ledarskap har en viktig betydelse för effektiviteten och

möjligheten för medarbetarna att känna tillfredsställelse över arbetet. Utövar ledaren för mycket eller för lite kontroll bidrar det till en bristfällig struktur som i sin tur får de anställda frustrerade och ineffektiva. En effektiv ledare hjälper medarbetarna att kommunicera och arbeta sinsemellan och tar hjälp av andra i ledningsarbetet. Den motsatta ledaren strävar mot dominans och att få igenom sina egna förslag och idéer (Bolman och Deal, 2003).

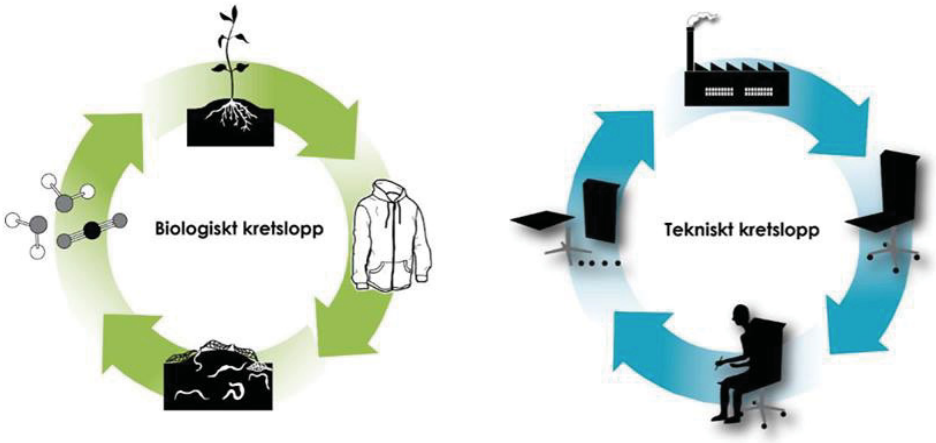
Jackson och Parry (2008) menar att ledarskap kan ha en stor inverkan på hur folk beter sig i det dagliga livet. De menar också att det är en grundläggande mänsklig erfarenhet. Det finns ingen exakt och koncist definition av ledarskap som alla är eniga om. Rost (1993) definierar ledarskap som ”en inflytelserelation mellan ledare och följeslagare som syftar till verkliga förändringar som avspeglar deras gemensamma mål”, vilket enligt honom är mest lämplig inom den moderna värld som vi idag verkar inom. Ledaren är den som tar initiativ och fångar följeslagarnas uppmärksamhet genom sina kreativa insikter. För att skapa en relation är den inledande handlingen avgörande ifall en relation kommer skapas (Jackson och Parry, 2008).

2.4 ”Cradle to Cradle”

I dagens industriella infrastruktur strävar företag efter att designa en attraktiv produkt som är prisvärd, möter regleringar, fungerar bra och håller tillräckligt länge så den möter marknadens förväntningar. McDonough och Braungart (2002) kallar en sådan produkt för ”crude product”, vilket betyder att produkten är ointelligent och oelegant, eftersom produkten inte är designad utefter människans och den ekologiska hälsan. McDonough och Braungart (2002) menar att det bästa sättet att minska miljöpåverkan är inte att återvinna mer utan att producera och avyttra mindre. Den största förändringen inom industrins infrastruktur har varit att göra allt miljövänligare. Vilket menas att maskinerna blir renare, snabbare och tystare, och kan göra mer med mindre. McDonough och Braungart (2002) menar att genom att vara miljövänligare sätter man inte stopp för uttömningen och förstörelsen av miljön, man bara saktar ner processen. De anser att det finns för lite kunskap om industriella föroreningar och påverkan det har på de naturliga systemen ifall bromsningen av processen är en hälsosam strategi i det långa loppet.

En miljöeffektiv designer utökar sitt perspektiv från syftet med produkten eller systemet till att ta hänsyn till systemet som en helhet. Vad är hela systemet av den tillverkade produkten? Vad är målet och den potentiella effekten, både idag och långt framöver? Ett sådant här synsätt kan resultera i extrema innovationer som vi antagligen inte vet eller har kunskaper till att lösa idag. Men det är inte själva lösningen som är det viktiga, utan tankegången där man radikalt ändrar sitt tankeperspektiv (McDonough och Braungart, 2002).

McDonough och Braungart (2002) delar in materialflödet i två kategorier: biologiskt och tekniskt näringsämne. Det biologiska näringsämnet är användbart i biosfären, medan det tekniska är användbart i teknosfären. Dessa ignoreras helt i dagens industriella infrastruktur. Bilden nedan förklarar visuellt hur dessa två material flöden går från ”cradle to cradle”.



Figur 2: *De olika materialflödena i “cradle to cradle”.* (Cefur, 2014)

Fortsätter vi att förorena vår jords biologiska massa och slänger tekniska material så kommer vi få leva i en värld av begränsningar, där jorden bokstavligen kommer bli en grav. Vi människor måste lära oss att imitera naturens effektiva ”cradle to cradle” system av näringsflöden och ämnesomsättning där avfall inte existerar. McDonough och Braungart (2002) konstaterar att om vi vill eliminera avfall så måste vi från början vid designfasen av en produkt ha tankegången att avfall inte existerar, med andra ord att avfall är lika med föda. Vad gäller energi så finns det ingen brist med

energitillgångar. Både solen och vinden är energiformer som är förnybara och outtömbara, vilket ”cradle to cradle” tydligt lyfter fram som självklara val i det slutna kretsloppet.

Biologiska kretsloppet

Ett biologiskt näringsämne är ett material eller en produkt som är designad till att gå tillbaka till det biologiska kretsloppet. Vid slutet av livscykeln konsumeras näringsämnet av antingen jorden eller av djur och kan på så sätt agera som föda istället för avfall (McDonough och Braungart, 2002).

Tekniska kretsloppet

Ett tekniskt näringsämne är ett material eller en produkt som är designad att gå tillbaka in i det tekniska kretsloppet som den kom ifrån. Ett sätt att kunna kontrollera det här är om tillverkarna applicerar en så kallad produkt service. Målet med en produktservice är att istället för att kunderna ska äga produkterna säljer tillverkarna produkterna som en service, så att de kan byta ut produkterna när de nått sitt slut på livscykeln. Att gå efter en sådan här princip innebär att tillverkarna måste designa produkterna så de är enkla att plocka isär. Fördelarna med en fullt fungerande produkt service är att tillverkarna inte producerar några onödiga eller farliga avfall, och att tillverkarna kan spara miljarder i värdefulla material med tiden (McDonough och Braungart, 2002).

Det finns produkter idag som varken passar in i det biologiska eller tekniska kretsloppet för att de innehåller farliga material och ämnen. McDonough och Braungart (2002) kallar dessa för ”unmarketables” och menar att det krävs en teknologisk utveckling för hur dessa material ska kunna bli avgiftade för att de ska kunna ingå i antingen det biologiska eller tekniska kretsloppet. Ett exempel på detta är kärnavfall.

Mångfald

McDonough och Braungart (2002) tar upp att man ska respektera och främja mångfald. Med detta menar de inte enbart biologisk mångfald utan även mångfald i platser, kulturer, begäran och behov, de unika mänskliga faktorerna. Vad gäller designfasen så måste man i ett ”cradle to cradle” tänk respektera mångfalden av

behov och begäran. En produkt som utvecklas enligt ”cradle to cradle” kommer ha många användare över tid och rum. Produkten måste vara designad så den kan anpassas till olika användningar över många generationer, istället för ett specifikt syfte. McDonough och Braungart (2002) menar att istället för att designa en produkt som passar alla så kan man istället designa i syftet att göra den massanpassningsbar. Det medför att produkten kan anpassas utefter lokala smaker och traditioner.

Certifiering

McDonough och Braungart (2002) har startat en icke vinstdrivande organisation vid namnet ”Cradle to Cradle Products Innovation Institute” som utför C2C certifieringar på produkter. Produkten får en certifieringsgrad mellan grundläggande, brons, silver eller guld beroende på hur väl produkten uppfyller kraven (McDonough och Braungart, 2002). Kriterierna de går efter är:

1. Materialet: vad är det som ingår och hur farligt är det?
2. Återvinningsbart: hur ser kretsloppet ut för materialet eller produkten, går det att återvinna?
3. Förnybar energi: används icke förorenande energi?
4. Produktionsprocessen: uppfyller användningen av luft, vatten och energi kraven?
5. Sociala faktorer: hur är villkoren och arbetsförhållandet för arbetarna?

Marknadsföring

”Cradle to cradle” för med sig tillväxt och är en drivkraft för företag och samhällen. Vid marknadsföringen kan ett företag som innehar en C2C certifiering lyfta fram att produkten är återvinningsbar och är ofarlig för människan och den ekologiska hälsan. Når man den högsta nivån av certifieringen så innehar man en produkt som istället för att bli avfall så blir det föda till antingen det ekologiska eller tekniska kretsloppet, vilket ger företaget en unik fördel i marknadsföringen. (McDonough och Braungart, 2002)

3. Metod

I det här kapitlet beskrivs hur författaren har gått tillväga under undersökningen. Hur data har samlats in till arbetet och vilka konsekvenser metodvalen kan få. Författaren argumenterar även för uppsatsens trovärdighet.

3.1 Induktiv ansats

För att besvara forskningsfrågorna ”Varför når inte EcoScience produkt ut på marknaden medan konkurrenternas gör det?” och ”Hur ska EcoScience agera för att göra produkten eftertraktad på marknaden?” så kan man antingen utgå från en deduktiv eller en induktiv ansats. En deduktiv ansats är när forskningsfrågorna kan besvaras av redan existerande teorier. En induktiv ansats är när ett empiriskt tillvägagångssätt används för att besvara forskningsfrågorna (Ghauri och Grønhaug, 2005). Detta menar även Patel och Davidson (2003) som säger att genom att utföra en empirisk granskning kan frågeställningar som formulerats av författaren verifieras eller falsifieras. Problemet som ska undersökas är av praktisk karaktär, vilket gör det svårt att enbart applicera teori för att lösa problemet. Detta medförde att författaren valde en induktiv ansats i arbetet med denna uppsats.

3.2 Kvalitativt tillvägagångssätt

Enligt Ghauri och Grønhaug (2005) är det vanligt att kvalitativa undersökningar utgår från en induktiv ansats för att besvara forskningsfrågan, detta för att teorin är utfallet av forskningen. Kvantitativa metoder används för att mäta frekvens och förekomst medan kvalitativa metoder studerar hur en individ agerar utifrån deras perspektiv (Widerberg, 2002). Eftersom författaren undersöker varför produkten inte nått ut till marknaden, vilket således är ett komplext problem, behöver individer studeras för att få en förståelse till problemet. Därför kommer en kvalitativ forskningsmetod att föredras. Detta poängterar också Ahrne och Svensson (2012) som säger att kvalitativa metoder lämpar sig då ett problem är komplext.

Problemet som undersöks är varför en produkt inte når ut till marknaden och vad som behöver göras för att få ut den på marknaden. Detta är ett tämligen komplext problem som löses bäst med en kvalitativ ansats. Att ett kvalitativt tillvägagångssätt är bäst beror på att författaren vill undersöka hur människor tänker kring produkten som inte

når ut till marknaden. Författaren behöver därför ta reda på människors åsikter och tankar kring produkten. Widerberg (2002) menar att ett kvalitativt tillvägagångssätt har som syfte att förstå hur individer agerar och studerar därefter problemet utifrån deras perspektiv, gentemot det kvantitativa tillvägagångssättet som istället fokuserar på att mäta frekvensen. Att få in många svar utan djup skulle inte hjälpa författaren att förstå eller få svar på problemet som skall lösas eftersom det inte skulle bli något djup i svaren. Därför valde författaren ett kvalitativt tillvägagångssätt, för att få en djupare förståelse för den sociala processen som binder samman produkten och dess marknad.

3.3 Genomförande

3.3.1 Intervjuer

Den här studien bygger på semistrukturerade intervjuer. Detta för att få in mer utförlig information än om ostrukturerade och strukturerade intervjuer hade använts (Merriam 1994). Vid användandet av semistrukturerade intervjuer kunde författaren fördjupa intervjun i de frågor som var mest intressanta för tillfället. Eftersom författaren ville få reda på varför respondenterna valde eller inte valde produkten var de tvungna att få svara relativt öppet. Samtidigt fick de inte sväva ut alltför mycket, varav semistrukturerade intervjuer var att föredra.

Intervjuerna baserades på fyra olika intervjuguider, vilka innehöll 8-15 relativt öppna frågor. Intervjuerna tog mellan 15-40 minuter beroende på vilken grupp som intervjuades. Under intervjuerna ställdes följdfrågor på respondenternas svar för att få ut så mycket användbar information som möjligt. Alla respondenter fick möjligheten att få vara anonyma. Dock var det enbart en respondent som ville vara anonym. Beslutet respekterades och personen fick istället ett fiktivt namn i undersökningen.

Alla intervjuer, förutom intervjuerna med EcoScience medarbetare, utfördes via telefon. Intervjuerna spelades även in med en diktafon. Intervjuerna på EcoScience ägde rum i slutna rum förutom intervjun med säljaren. Den här intervjun genomfördes under en lunch. Dock satt författaren och säljaren ensamma vilket medförde att det var en lugn och bekväm atmosfär.

3.3.2 Observationer

I undersökningen användes observationer som var teorigenererande och som hade en låg grad av struktur. Syftet med denna metod är att lyfta fram det som inte uppmärksammats tidigare (Einarsson och Chiriac, 2002). Under observationen antecknade författaren kontinuerligt vad som hände för att samla in information. Författaren inriktade sig på att observera hur medarbetarna och de ansvariga för EcoScience arbetade. Detta för att hitta mönster och detaljer som kan ha påverkat EcoScience förmåga att nå ut på marknaden.

Observationerna har varit direkta observationer där författaren har varit på plats och upplevt händelserna direkt. Detta innebär även att material har samlats in i verkliga situationer, utspelat i sina naturliga miljöer (Einarsson och Chiriac, 2002). Det betyder enligt Einarsson och Chiriac (2002) att oavsett om studien skulle genomförts eller ej så skulle situationerna utspelat sig ändå.

3.3.3 Urval

Då syftet var att ta reda på varför produkten inte når ut på marknaden ansåg författaren att det var lämpligt att intervjua både redan existerande kunder om varför de har valt att köpa produkten men även potentiella kunder vad de tycker. Inför intervjuerna gjordes noga urval och företag och personer handplockades. Detta säger även Trost (2012) vara viktigt, han säger att man noga bör tänka över och fundera över sitt urval. För att belysa sitt urval än mer nämner Ryen (2004) att man som forskare bör bestämma sig för att följa ett antal variabler.

För de existerande kunderna gjordes ett urval utefter ålder och arbete. Att intervjua personer i olika åldrar är bra då ämnet är modernt, även att se ifall ens kompetens kan ha någon betydelse. För återförsäljarna valdes de som var drivande, sålde mest och som inte sålt några alls. Detta för att få ett brett perspektiv kring varför vissa säljer mer än andra och vad som gör att vissa brinner för produkten. De potentiella kunderna togs från Nordbygg mässan i Stockholm, där valdes personer som verkade intresserade av produkten. Personer som går på dessa mässor är oftast i medelåldern och inom byggbranschen, vilket gjorde att personer valdes utefter deras intresse för produkten och inte efter ålder och arbete.

3.4 Konsekvenserna av metodval

Vad kan undersökas baserat på metodvalen?

Med metodvalen kommer författaren kunna undersöka varför existerande kunder har valt att köpa produkten. Även potentiella kunder vad de har för åsikter angående produkten. Eftersom arbetet förs av en induktiv ansats och ett kvalitativt tillvägagångssätt kommer författaren kunna föra ett djupt resonemang kring problemet. Det kan vid första anblicken av problemet verka som att det är bättre att göra en kvantitativ undersökning för att få fram många svar, eftersom ägarna av produkten vill attrahera många kunder. Men i grund och botten behövs en djupare förståelse kring hur kunder tänker kring produkten, något som inte kan fås med en bredare kvantitativ undersökning. Att få en djupare förståelse kring produkten och dess problem är grundläggande för att på sikt kunna nå ut till en bredare kundkrets. Den insamlade datan från dessa intervjuer kommer ligga till grund för hur forskningsfrågorna kommer besvaras.

Vad kan inte undersökas baserat på metodvalen?

Eftersom undersökningen inte är en kvantitativ undersökning kommer författaren inte att kunna få en bred undersökning. Detta är ett medvetet val då det behövs en djup förståelse för produkten och dess problem eftersom den inte når ut till marknaden. Då undersökningen kommer bestå av intervjuer och inte exempelvis enkäter kommer dessvärre undersökningen inte kunna besvara hur väl marknaden i sig känner till produkten. Författaren är medveten om att detta är en viktig aspekt av problemet men har än dock valt att fokusera på de mer djupgående aspekterna kring produkten.

3.5 Validitet

Ghauri och Grønhaug (2005) betonar fyra olika typer av validitet inom kvalitativ forskningsstrategi. Redogörelse, tolkning, teoretisk samt generalisering. Hur sann är redogörelsen? Hur bra är tolkningen? Hur lämplig är den förslagna teorin? Kan resultatet generaliseras? En del av redogörelsen från respondentens sida är något som måste beaktas eftersom det är svårt att veta hur ärliga de är i sina svar. För att redogörelsen ska uppfattas som sann har författaren noga analyserat materialet för att inte missa någon detalj. Hade det varit två som delat upp materialet hade det troligtvis tolkats efter var individs uppfattning, vilket kan göra det svårt när slutsats ska dras.

Eftersom författaren har varit den som tolkat allt material så har han fått full förståelse för allt material, vilket kan vara till fördel när slutsatsen skall dras. Teorin som används har valts utefter den empiri som samlades in under intervjuerna. Detta har gjort att det valts enbart teori som är relevant för den empiriska undersökningen. Eftersom det är en kvalitativ undersökning är inte målet med undersökningen att resultatet ska gå att generaliseras. Kommer samma undersökning utföras några år framöver kommer troligtvis resultatet visa sig vara något annat. Detta i sig minskar inte validiteten i undersökningen med tanke på att utvecklingen går så snabbt framåt. Produkten kan till exempel redan nästa år bli föråldrad vilket inte kan tas hänsyn till i dagens läge.

3.6 Reliabilitet

Undersökningen är trovärdig. En aspekt som gör den trovärdig är att författaren var den enda personen som intervjuade och utförde observationerna. Om det hade varit fler personer hade de med största sannolikhet delat intervjuerna sinsemellan, vilket senare hade kunnat resulteras i att intervjuerna formats olika. Även fast en färdig intervjuguide använts hade frågor kunnat vinklas olika utan att de vetat om det och därmed fått svar på egentligen olika frågor. Likaså vid observationerna, eftersom författaren har varit den som utfört observationerna har allt uppfattats och tolkats av honom. I och med att författaren var den enda som intervjuade har det varit till fördel då frågorna alltid vinklads lika vilket stärker trovärdigheten. Dock finns det en nackdel med att utföra tolkningen själv. Uppfattas en sak på ett sätt tror man den uppfattningen är korrekt. Är det två som samarbetar kanske de tolkar materialet olika, och får i sådant fall resonera sig fram tillsammans, vilket kan resultera i en mer utförlig tolkning.

Trovärdigheten hos en text kan vara svår att definiera, detta menar Ruane (2006) som säger att hur trovärdig en text är beror på i vilken utsträckning resultaten kan upprepas. Om författaren således skulle få samma svar på sina frågor om samma personer intervjuas igen om två år så skulle således undersökningen vara trovärdig. Författaren kommer nog dock inte få samma svar om intervjuerna skulle göras om i framtiden, eftersom människor tenderar att ändra sin åsikt. Eftersom ämnet är relativt nytt och modernt tror författaren att det kommer få större genomslag i framtiden.

Trost (2012) tycker inte att författaren ska besvära den intervjuade med renskrivningen. Visar det sig att den intervjuade tycker tolkningen är fel, ska man då ändra sin tolkning? Trost (2012) fortsätter med att påpeka att det är intervjuaren som utför själva arbetet och ska tolka utefter sin egen uppfattning. Däremot menar han att om något visade sig vara oklart under analysen kan en kontakt med respondenten vara lämpligt för att lösa oklarheter.

Även Merriam (1994) tar upp människors beteende som ett problem inom forskningen då hon säger att människors beteende och tankar förändras. En viktig aspekt här är tiden menar hon. Även hon tar upp problemet med att människor kan ändra inställning. Hon tar upp problemet att om forskare intervjuar samma person två gånger med samma frågor, fast med god tid mellan intervjuerna, kommer respondenten att svara likadant som första gången? Om inte, betyder det då att undersökningen inte var trovärdig första gången, trots att respondenten svarade ärligt på frågorna båda gångerna? Detta är något som författaren hade i baktanke när intervjuerna utfördes. Dock medför detta inte att undersökningen kommer att bli mindre trovärdig i framtiden om folk ändrar sin åsikt, snarare att den blir mer accepterad eftersom vi tenderar att värna alltmer om miljön.

3.7 Metodkritik

När man använder sig utav en diktafon kan det innebära att respondenten kan känna sig obekväm. Kylén (1994) understryker två nackdelar med att spela in intervjuer. Dels kan det vara hämmande för respondenterna men även att det kommer ta mycket tid från personen som ska analysera materialet. Det har varit en väldigt krävande uppgift för författaren, men det var värt besväret då han kunde lyssna igenom vad respondenterna sagt igen.

Att använda sig av telefonintervjuer som metod medförde att författaren gick miste om respondentens kroppsspråk vid besvarandet av frågorna. Det är en viktig aspekt att ta hänsyn till menar Trost (2012), då respondenten kan visa känslor med hjälp av kroppsspråket. Till exempel, rycker på pannan när en fråga ställs eller visar glädje när respondenten delar med sig av något. Det är lättare att fastställa vad respondenten tycker är viktigt när respondenten och intervjuaren träffas och utför intervjun.

Ghauri och Grønhaug (2005) understryker att vid en induktiv undersökning kan forskaren aldrig vara 100 % säker på sin slutsats. Resultatet bygger på empiriska observationer vilket forskaren inte kan dra generella slutsatser från. Detta kan knytas samman med denna undersökning då en stor del av den kommer att grundas på individers åsikter, vilka återigen kan komma att ändras med tiden.

Intervjuerna med EcoScience medarbetare ägde rum på företaget. Enligt Widerberg (2002) är det mindre bra att utföra intervjuer på respondenternas arbetsplats då detta kan upplevas som stressande. Arbetskollegor och telefoner är faktorer som kan påverka intervjun. Det kan även kännas jobbigt för respondenten om arbetskollegor hör vad som sägs.

3.8 Källkritik

Källorna som använts i arbetet med den här uppsatsen är tillförlitliga. Angående informationen som har hämtats från tidningsartiklar och internet är författaren medveten om att de har publicerats för ett visst syfte och kan vara vinklade för att attrahera olika grupper av människor, men de är likväl trovärdiga eftersom de inte förmedlar reklam utan fakta. Vissa av källorna i detta metodkapitel kan anses vara något förlegade med tanke på deras ålder, men eftersom författaren i metodkapitlet beskrivit hur han gått tillväga med uppsatsen spelade inte källornas ålder någon roll.

Det författaren hade i beaktning när han samlade in teori var bland annat hur gamla källorna var. Eftersom det är en modern marknad som blomstrat de senaste åren var det viktigt att hitta källor som var relativt nya. Vad gäller teorin för marknadsföring, prissättning och organisation så är det en stor blandning mellan nya och gamla källor. Detta på grund av att de gamla källorna använts som referenser i de nyare böckerna vilket medförde att det var bättre att gå direkt till originalkällan. De nyare källorna gav nya infallsvinklar kring ämnet vilket medförde att både de gamla och de nya källorna användes. Denna typ av teori har även blivit accepterad globalt både i akademin och bland företagare, vilket medför att källorna är väldigt pålitliga.

4. Empiri

I det här kapitlet redogör författaren för den empiri som samlats in. Empirin börjar med en presentation av alla respondenter och går sedan in djupare på vad respondenterna berättat inom de fyra områdena: Åsikter kring EcoScience och deras produkt, marknadsföring, prissättning och förbättringar. För att underlätta för läsaren har respondenterna delats in i fyra olika grupper. Sist delar författaren med sig av sina observationsstudier.

4.1 Intervjuer

I den här undersökningen har författaren valt att intervjua potentiella kunder, redan existerade kunder och återförsäljare. Intervjuer har även utförts med medarbetarna på EcoScience samt de ansvariga i moderbolaget Fueltech Sweden AB. Författaren valde att intervjua sex redan existerade kunder, fem återförsäljare och potentiella kunder på Nordbygg-mässan i Stockholm. Tanken med intervjuerna var att få en inblick i hur produkten och företaget EcoScience uppfattas hos kunder, återförsäljare och EcoScience själva. Detta för att kunna fastställa vart problemet ligger. Intervjuguiderna finns i bilagan (*se bilaga 1*).

Existerande kunder

C. Andersson, 56 år, platschef NE Bygg.

G. Andre, 71 år, pensionär.

H. Thorén, 65 år, pensionär.

H. Österman, 38 år, IT konsult.

J. Persson, 46 år, äger Lano systems AB.

U. Wahlgren, 47 år, arbetslös.

Potentiella kunder

Mässbesökare på Nordbygg-mässan.

Återförsäljare

J2 Center VVS AB, Richard Jönsson, grundades 2002, egen företagare.

Johnnys VVS AB, Johnny Carlsson, grundades 2011, egen företagare.

Rörmokaren i Blekinge AB, Niklas Svensson, grundades 2012, egen företagare.
Sol och Värme Halmstad AB, Thomas Gunnarsson, grundades 2013, 7 anställda.
Anonym med fiktivt namn A. Andersson.

EcoScience

H. Berggren, 48 år, säljare.
J. Lindström, 34 år, produktutvecklare.
Y. Svensson, 60 år, teknisk ansvarig.
H. Magnusson, 41 år, HR/Personalchef på Fueltech
M. Jönsson, 53 år, VD på Fueltech

4.1.1 Existerande kunder

Åsikter kring EcoScience och deras produkt

Alla de existerande kunderna som intervjuades var väldigt nöjda med EcoScience system. Anledningen till att de letade efter ett nytt system var för att de antingen byggde ett nytt hus eller för att de hade ett gammalt värmesystem och ville uppgradera sig. De existerande kunderna kände inte till EcoScience förrän de blev rekommenderade av antingen sin VVS:are eller genom kontakt med någon på EcoScience/Fueltech. H. Thorén (2014) fick sin första kontakt med EcoScience via en mässa i Göteborg medan H. Österman (2014) kom i kontakt med EcoScience på en mässa i Stockholm.

De existerande kunderna fastnade för lite olika saker angående produkten. H. Thorén (2014) fastnade inte för något speciellt mer än att systemets egenskaper visade sig vara bland de bästa som fanns på marknaden just då. J. Persson (2014) gillade den snygga designen, flexibiliteten, att den var enkel att förstå samt styrsystemet. H. Österman fastnade för att produkten verkade vara smart, att EcoScience hade tänkt lite annorlunda än de andra på marknaden. C. Andersson (2014), G. Andre (2014) och U. Wahlgren (2014) valde EcoScience för att Y. Svensson (2014) var så kunnig och gjorde det lätt för dem att förstå hur systemet fungerade. Detta gjorde att de kände sig trygga med sitt val av system.

Att produkten var certifierade påverkade de existerande kunderna olika vid beslutstagandet. H. Thorén (2014) tog inte hänsyn alls ifall produkten var certifierade eller ej. Däremot tog han för givet att systemet var certifierad enligt vad som krävdes vid tillverkningen idag. För H. Österman (2014) däremot påverkade certifieringarna beslutet. EcoScience var de enda som hade en P-märkning. Han tyckte det kändes tryggt med att det fanns någon form utav bevis på att produkten var bra. P-märkning innebär att produkten möter högre krav än vad marknaden efterfrågar (Svensson, 2014).

H. Thorén (2014) har haft en del problem med sitt system. Det berodde på att systemet blivit installerat på fel sätt. Han var inte den enda av de existerande kunderna som haft problem med sina system. U. Wahlgren (2014), H. Österman (2014) och C. Andersson (2014) har även de haft problem med sina system. Problemorsaken har i alla fallen varit installationsproblem. J. Persson (2014) har köpt fem system själv och varit med från allra första början. Han har även det första systemet som EcoScience byggde. I början hade EcoScience problem med fel materialval i tanken vilket orsakade läckage. J. Persson har fått byta ut det mesta i sina system. Han ansåg dock att det var något man fick ta när man är med i utvecklingsstadiet. Alla de existerande kunderna ansåg att EcoScience löste problemen snabbt vilket de tyckte var professionellt.

Marknadsföring

Många av kunderna var eniga om att marknadsföringen från EcoScience sida har varit minimal. De tror den största orsaken till att produkten inte nått ut på marknaden är för att man inte marknadsfört systemet rätt. J. Persson (2014) påpekar att det är väldigt svårt att slå sig in på marknaden när man inte kan bevisa att man är bättre eller har andra fördelar. Kunderna behöver information och referenser för att våga köpa en okänd produkt som EcoScience system. Alla de existerande kunderna som intervjuades hade fått information direkt från EcoScience vilken gjorde att de kände sig trygga med sitt val av system.

”Det gäller att hitta en nisch som man kan marknadsföra sig på.” – C. Andersson (2014)

Prissättning

Alla de existerande kunderna var eniga om att produkten var värd priset. H. Österman (2014) ansåg även att när han köpte systemet så var det billigare än andra alternativ på marknaden. Han tyckte priset var konkurrenskraftigt, så han ser inte att priset är något fel med produkten. C. Andersson (2014) tycker att tanken inte är så billig jämfört med andra tankar på marknaden, men kollar man vad som ingår i priset så får man även med en styrning i EcoScience tank. Detta är något som konkurrenterna saknar. Där får man i så fall köpa till en styrning. Ska kunden köpa ett helt system så är det värt priset. Är kunden bara ute efter en ackumulatortank så är EcoScience tank inte att föredra, för den innehar för många egenskaper. Det blir inte prisvärt för kunden enligt C. Andersson (2014).

”Produkten ligger i rätt prisklass” – G. Andre (2014)

Förbättringar

Vissa av de existerande kunderna hade idéer för hur EcoScience kan bli mer eftertraktade på marknaden. Det fanns en oro hos kunderna att EcoScience inte riktigt når ut på marknaden. H. Österman (2014) var orolig ifall EcoScience skulle läggas ner, då står han där med ett system som ingen känner till. Han tror folk är väldigt försiktiga vad gäller investeringar i detta slag, han tror även unga människor har mer förståelse för tekniken.

Utvecklar EcoScience en smart produkt tror H. Österman (2014) att den skulle kunna slå igenom bättre. Är systemet uppkopplat mot internet kan det mesta skötas automatiskt. Till exempel så kan mjukvaran uppdateras automatiskt när en ny uppdatering finns tillgänglig. Dessutom kan EcoScience få mätinformation om hur kunderna använder sina system, även utföra felsökningar på distans. Det blir även smidigare för kunden att kunna bevaka och styra sitt system från distans. Istället för att manuellt trycka på displayen på tanken hade kunden kunnat använda sin telefon för att sänka eller höja temperaturen i hemmet. H. Österman (2014) påpekar att EcoScience i så fall även måste marknadsföra sig som det smartaste systemet på marknaden.

C. Andersson (2014) höll med H. Österman (2014) att systemet behöver vara uppkopplat mot internet för att attrahera mer kunder. Han tycker även EcoScience borde ha en referens där kunder kan se hur mycket energi som solpanelerna ger under en solig dag. Han menar att EcoScience kunde bygga ihop ett system som är uppkopplat mot internet, även att de sätter en kamera mot systemet så kunderna kan bevaka systemets prestationer. Att utföra detta skulle innebära att fler personer skulle upptäcka tekniken och bli intresserade. C. Andersson (2014) har länge letat efter information om solvärme på internet, men alltid blivit besviken på vad han hittat. Kan EcoScience bli mer lättillgängligt att hitta så tror han de kan få en fördel gentemot deras konkurrenter.

C. Andersson (2014) hade flera förslag på hur EcoScience bör gå tillväga. Två av förslagen var att EcoScience bör plocka fram två paket som kunderna kan välja mellan. Ett lite mindre till sommarstugor och ett paket för villor. Detta så att EcoScience erbjuder en helhetslösning utefter kundens behov. Paketen skulle då innehålla solvärme, kylanläggning, ackumulatortank samt en värmepump. I den här kombinationen kan kylanläggningen drivas med solvärmen.

J. Persson (2014) som varit med på hela resan tror att en produktförändring är att föredra. Designen som används idag har några år på nacken. Att ge kunderna möjligheten att välja bland flera färger kan få EcoScience att attrahera fler kunder. Han tror även att en instegsprodukt behövs så man kommer in på marknaden med småsteg.

4.1.2 Potentiella kunder

Åsikter kring EcoScience och deras produkt

De personer som var intresserade av EcoScience produkt tyckte att tekniken verkade intressant. Dock ansåg de att tekniken var för avancerad att förstå vid första anblicken. Övervakningssystemet som är installerat på Eslövsbadet i Eslöv och på Vasakronan i Stockholm tyckte mässbesökarna var väldigt häftigt. De tyckte att programmet var överskådligt och innehöll smarta funktioner som de gärna skulle vilja ha i sina egna värmesystem.

”Övervakningssystemet är väldigt häftigt” – Nordbygg mässbesökare (2014)

Marknadsföring

Ingen av de tillfrågade kände till EcoScience sen innan. De ansåg att marknaden kan vara svår att slå sig in på med tanke på hur väl etablerade alla de stora konkurrenterna är. De tyckte att EcoScience måste få ut sitt namn för att kunna vara med och slåss. Ut i tidningar och i tv och visa att man inte är som alla andra, utan att man har något som är bättre.

Prissättning

De potentiella kunderna såg inte priset som något problem. Priset var rimligt när paketet innehöll tank, solfångare och värmepump. Dock var det bara en uppskattning av vad priset ungefär kommer hamna, alltså inget slutgiltigt pris, men de ansåg inte att det var för dyrt för ett helt nytt värmesystem. De intervjuade personerna tyckte systemet var intressant men ansåg inte att de behövde ett värmesystem till sina fastigheter eller villor. Alla var nöjda med den uppvärmningen de använde idag. De värdesatte den billiga uppvärmningen de hade idag framför att investera i ett helt nytt värmesystem.

Förbättringar

De potentiella kunderna kunde inte direkt komma på några förbättringsförslag vid en första anblick på produkten. Däremot skulle de tycka det vore häftigt att kunna bevaka och styra systemet med en Iphone eller Ipad.

4.1.3 Återförsäljare

Åsikter kring EcoScience och deras produkt

Majoriteten av återförsäljarna som intervjuades kontaktade EcoScience för att de ville bli återförsäljare till deras produkt. N. Svensson (2014) på Rörmokaren i Blekinge blev däremot tillfrågad av EcoScience ifall han ville bli återförsäljare. Han gillade konceptet att det var så pass innovativt, vilket medförde att han accepterade förfrågningen. De flesta återförsäljarna föll för att tanken var väldigt genomtänkt samt att systemet klarade av en kombination av sol och luft. Även att den var framtidssäker. Alla var eniga om att systemet var det bästa på marknaden.

”Jag tycker den är klockren som den är” – T. Gunnarsson (2014)

Återförsäljarna tycker EcoScience är ett bra företag som helhet. De tycker de som jobbar där är kunniga och lätta att ha att göra med. EcoScience är väldigt bra på att hjälpa till, tycker T. Gunnarsson (2014). Han har haft kontakt med säljaren H. Berggren (2014) på EcoScience och tycker han är väldigt duktig på att plocka fram paket till specifika villor och prissättningar. J. Carlsson (2014), R. Jönsson (2014) och A. Andersson (2014) tycker att EcoScience försäljningsorganisation har en del brister. A. Andersson (2014) tror det beror på att de kommer från fordonsindustrin med stora avtal. De är lite fast i det tänket istället för att komma igång med något nytt. R. Jönsson (2014) på J2 Center tycker EcoScience är lite sårbara. J. Lindström (2014) och Y. Svensson (2014) är två tunga ankare på EcoScience. Skulle de sluta så är det ingen som kan ta över. Så länge de är kvar är det guld värt menar R. Jönsson (2014). De kan svara på alla frågor och kan systemet utantill.

A. Andersson (2014) anser att systemet inte är riktigt färdigutvecklat. A. Andersson (2014) tycker att man ska kunna mäta hur mycket energi som den ger och förbrukar. Idag vill folk ha en mobil applikation som visar information om tanken och vad du har tjänat. Detta ser A. Andersson (2014) som negativt att EcoScience inte har implementerat detta ännu. Med tanke på att EcoScience produkt är exklusivare än sina konkurrenter vill man att den ska ha det där lilla extra.

Marknadsföring

De flesta återförsäljarna gick inte ut med informationen om att de var återförsäljare till EcoScience. De utförde ingen egen marknadsföring av produkten. Kunderna fick i dessa fallen bara reda på att återförsäljaren erbjöd systemet ifall kundens behov stämde med systemets egenskaper. Johnnys VVS och J2 Center däremot utför annonsering ihop med jämna mellanrum. Då kör de annonsering i tidningar som levereras till de flesta hushållen. J. Carlsson (2014) på Johnnys VVS påpekar att det är fel tidpunkt att annonsera nu i februari. Han menar att det är bättre i mars eller april när folk har insett hur mycket det kostat att elda hela vintern.

R. Jönsson (2014) och J. Carlsson (2014) tycker det är för lite att bara visa sig på mässor. Den kostnaden kunde de lagt ner på tv-annonsering eller liknande istället så folk hade blivit intresserade, menar J. Carlsson (2014). På mässor är det bara branschfolk som går runt och kollar. R. Jönsson (2014) tror det är viktigare att komma ut i olika tidningar och marknadsföra sig. Kollar man på värmepumpsföretaget IWT, så är de väldigt duktiga på att marknadsföra sig. R. Jönsson (2014) tycker EcoScience ska kolla hur IWT går tillväga med sin marknadsföring. Hade det varit en handbollsmatch så hade det varit en IWT skylt i målet. De har varit väldigt framme med att visa sitt varumärke. IWT fungerar på det sättet att de har en central marknadsföring. På den marknadsföringen sätter de återförsäljarna i nederkanten. Till exempel marknadsföringen i Malmö, där använder de återförsäljarna som finns lokalt i nederkanten. Detta för att göra jobbet lättillgängligt för kunden att kunna hitta sin återförsäljare. Den andra marknadsföringen är den de utför gemensamt med återförsäljarna. Alltså har de en lokal marknadsföring och en riksmarknadsföring.

J. Carlsson (2014) tycker det är svårt att sälja produkten eftersom det inte är någon marknadsföring från EcoScience sida. När Johnnys VVS utför sina annonseringar av värmepumpar, så betalar värmepumpsleverantörerna 70 % och Johnnys VVS de resterande 30 %. EcoScience är inte lika duktiga på det, menar J. Carlsson (2014). EcoScience hjälpte till sist med annonseringen, men det är så mycket gnäll berättar J. Carlsson (2014). En sådan här produkt säljer sig inte själv utan den måste ut på annonsering. EcoScience har inte många installatörer. J. Carlsson (2014) tycker EcoScience ska lägga de små summorna återförsäljarna vill ha vid annonseringar så de kan nå ut till rätt kunder.

”Det gäller att marknadsföra produkten på rätt sätt” – J. Carlsson (2014)

Prissättning

Enligt alla återförsäljare så tycker kunderna att priset är alldeles för dyrt. Hade det varit rätt pris från början så hade återförsäljarna lagt ner mer energi på att tjäna pengar på det. Allting handlar om pengar i slutändan menar N. Svensson (2014). Ett okänt märke som EcoScience ska vara billigast så det kommer ut på marknaden. Det räcker inte alltid att vara bäst, man måste även vara billigast. Det finns många som är intresserade av solvärme, men priset är för dyrt.

Det är en prisvärd produkt. Man kan inte lägga ner så många miljoner på produktutveckling utan att lägga något på marknadsföring berättar J. Carlsson (2014). Det största problemet enligt J. Carlsson (2014) som EcoScience måste jobba med är priset. Det är för dyrt i jämförelse med en värmepumpinstallation. De måste hitta rätt kunder som är miljömedvetna. När det handlar om nya investeringar så tittar folk på priset först. Själva produkten tycker J. Carlsson (2014) inte det är några problem med. Kan de bara hitta rätt kundkrets så kommer det här bli bra, säger han.

Kunderna är väldigt imponerade när R. Jönsson (2014) förklarar och visar upp systemet på utställningar. De är väldigt intresserade men det är ändå plånboken som styr hos folk. R. Jönsson (2014) drog parallellen att många skulle vilja ha en Ferrari, men de har inte råd att köpa en. De står och väger och kommer fram till att de inte tjänar in de extra som de betalar för EcoScience system. Folk gillar att ha de här extra funktionerna. De ser inget negativt alls med produkten, mer än priset. Det är synd, påpekar R. Jönsson (2014). För då hade man sålt fler, för många är intresserade. T. Gunnarsson (2014) på Sol och Värme i Halmstad har upplevt detsamma med sina kunder. Kundernas respons är jättepositivt ända fram till priset.

Förbättringar

EcoScience bör vara mer delaktiga på lokala event. R. Jönsson (2014) berättar att de har haft ett samarbete tidigare, där representanter från EcoScience kom ner och ställde upp under ett öppet hus. De var där och svarade på frågor kring produkten. Folk som besökte öppet hus har berättat vidare för personer de känner om EcoScience. Det räcker tyvärr inte med att göra det här en gång. Det måste göras ett par upprepade gånger påpekar R. Jönsson (2014).

Det R. Jönsson (2014) tycker EcoScience borde förbättra är att försöka få in styrningen till värmepumpen i styrningen på EcoScience tanken. Detta är något som EcoScience jobbar med idag. Dels drar det ner kostnaderna med 6-7000 kronor, samtidigt som det blir smidigare att installera när det redan ligger inbyggt. Detta kan medföra att det blir lättare att sälja tanken menar R. Jönsson (2014). T. Gunnarsson (2014) tycker EcoScience borde presentera systemet som någonting ingen annan har. EcoScience måste framhäva det som skiljer sig från andra system och sen titta djupare

på deras prisbild. Idag ligger tanken 10 000 kronor dyrare än konkurrenterna med liknande tankar, menar T. Gunnarsson (2014).

J. Carlsson (2014) tycker EcoScience ska marknadsföra sig i tv, och även hjälpa sina återförsäljare med annonseringen. Då blir alla kunder som kommer dit som en ring i vattnet. Syftet är inte att sälja tio pumpar för man har 20 i tillgång, utan det är för att väcka ett intresse. Folk kommer diskutera och tänka, sen till slut kanske det blir ett avslut.

A. Andersson (2014) nämner två saker han tycker EcoScience bör göra annorlunda för att få igång försäljningen. Det ena är prissättningen, vilket enligt A. Andersson (2014) är alldeles för högt idag. EcoScience hade en kampanj gentemot sina återförsäljare att köpte de fem tankar fick de den sjätte på köpet. För att A. Andersson (2014) skulle kunna konkurrera på några av objekten han räknat på så var han tvungen att lämna de 16 procenten i rabatt. A. Andersson (2014) ringde och frågade EcoScience ifall han kunde få den rabatten per objekt istället så A. Andersson (2014) kunde lämna 16 procent till kunden och få in affären. Tyvärr så gick inte EcoScience med på detta, berättar A. Andersson (2014). Han tycker EcoScience är väldigt osmidiga vilket han inte tror kommer hålla i längden.

”EcoScience är väldigt osmidiga att ha att göra med” – A. Andersson (2014)

T. Gunnarsson (2014) tycker EcoScience borde fortsätta vidareutveckla tanken så de alltid ligger i framkant. Egentligen har han inga önskemål alls, men det går alltid att göra saker bättre. T. Gunnarsson (2014) berättar att vissa kunder vill ha tanken i speciella mått, så det är kanske inte fel att även göra en fyrkantig tank. Även att göra den vit. T. Gunnarsson (2014) tycker tanken är väldigt snygg och designad i färgerna som den har idag. Men det är något magiskt med vitt, menar T. Gunnarsson (2014). Det är det folk vill ha i en tvättstuga. Han påpekar även att det syns tydligt på färgvalet av tvättmaskiner. De bör också införa ett nytt samarbete med solpaneler, så de inte säljer rör från Kina som de gör idag tycker T. Gunnarsson (2014). Där får folk allergiska reaktioner menar han. T. Gunnarsson (2014) tror det hade varit bättre med rör från en tysk leverantör eller liknande. Folk har idag kunskap, de googlar och läser mycket.

4.1.4 EcoScience

Åsikter kring EcoScience och deras produkt

Enligt M. Jönsson (2014) är produkten en premium produkt. Den är bättre än konkurrenterna och har en design som ingen annan har. Vill kunderna ha fler energikällor och mer sol så krävs en intelligentare tank. Det är då EcoScience tank kommer in i bilden, berättar H. Berggren (2014). Här ligger värdet i produkten. Vid mer avancerade anläggningar där kunden ska ha fler energikällor som ska prioriteras i rätt ordning så räcker inte de enklare tankarna som de stora konkurrenterna har, menar H. Berggren (2014).

”EcoScience tank är en premium produkt” – M. Jönsson (2014)

EcoScience har haft en lång resa med läckage på tankarna. Det användes fel material vilket gjorde att mycket pengar lagts ner på att åka runt och byta anslutningarna. Detta har varit lite irriterande, fortsätter H. Berggren (2014). Ibland har H. Berggren (2014) även lovat kunden lite för mycket.

Att förlita sig på återförsäljarna påpekar H. Berggren (2014), har gjort dem väldigt sårbara och det är ett stort problem i dagsläget. Om de hade lyckats få tag i fler återförsäljare hade EcoScience kanske kunnat få mer tryck på marknaden. Oftast är återförsäljarna entusiastiska i början. Men sen när de inser att de jobbar med offerter efter offerter och får höra från slutkunderna att det är för dyrt så tappar de suget, berättar H. Berggren (2014).

”Att förlita sig på återförsäljare har gjort EcoScience väldigt sårbara” – H. Berggren (2014)

Marknadsföring

H. Berggren (2014) beskriver hur en typisk försäljning gick till. Det är en lång införsäljningsperiod. Framförallt är det återförsäljarna som är de viktiga för EcoScience att övertyga, eftersom det är en så pass avancerad teknik. Först måste återförsäljarna köpa en tank från EcoScience, sen träffa slutkunden och där försöka få

tanken att passa in med vad som finns i kundens fastighet. Det är ett komplext sätt att utföra försäljning på, menar H. Berggren (2014).

”Det är ett komplext sätt att utföra försäljning på.” – H. Berggren (2014)

H. Berggren (2014) berätta att de har varit tvungna att ha det här tillvägagångssättet. I annat fall måste EcoScience ha flera miljoner till marknadsföring. Det gick inte att jämföra sig med Bosch. Bosch köper reklam i Vi i Villa och alla andra liknande tidningar. Hade dock EcoScience använt sig av liknande marknadsföring så hade kunden fått veta vad EcoScience är. H. Berggren (2014) påstod att han har fått jobba med noll kronor i marknadsföringsbudget. Detta har gjort att det har varit viktigt att hitta rätt återförsäljare och verkligen hitta de som brinner för detta. Detta har varit jättesvårt, säger H. Berggren (2014). EcoScience har alltid försökt växa utan att det kostar något, vilket H. Berggren (2014) tycker är ett fel tillvägagångssätt. VDn M. Jönsson (2014) bekräftade att det inte fanns några pengar att utföra någon marknadsföring, i alla fall inte till det som han skulle vilja göra. Däremot om H. Berggren (2014) hade kommit med en idé på hur de kunde göra så hade det funnits en möjlighet att få fram pengar. M. Jönsson (2014) menar att allt handla om att sälja in sin idé och verkligen argumentera varför den är så bra.

Marknadsföringen var i princip att EcoScience deltog på två mässor per år. H. Berggren (2014) märkte ganska snabbt att det inte gav något att stå på konsumentmässor. Har man ingen lokal representant som är kunnig och vill jobba med det är det väldigt svårt. Står man på en mässa som Hem och Villa så måste man ha en återförsäljare med som är installatör så han kan ta bollen direkt med kunderna. Det har även hänt att de blivit inbjudna på kommuners energidagar, berättar H. Berggren (2014). Då har EcoScience fått stå för kostnaderna att ta sig dit samt övernattning. På plats höll EcoScience sedan föredrag och pratade om tidigare installationer som gjorts. Det var en slags lågbudget marknadsföring, förklarar H. Berggren (2014). Det har i princip inte varit någonting ut mot tidningar. H. Berggren (2014) berättar att 10 000 kronor försvinner lätt på en liten annons i tidningen. Däremot har det hänt att återförsäljare velat vara offensiva och frågat ifall EcoScience velat vara med på annonseringen. Då har EcoScience gjort en punktinsats och hoppats på att det ska ge något.

Återförsäljarna som blir tillfrågade är väldigt kritiska till en början, ”går det verkligen att tjäna pengar på systemet”. Det H. Berggren (2014) har märkt är att återförsäljaren måste brinna för tekniken. De som EcoScience har som återförsäljare idag, de är miljöintresserade. De tycker det är en häftig teknik. De försöker verkligen sälja in sol, även om det går trögt för dem också. Det är bara att konstatera att miljökänslan måste finnas med, säger H. Berggren (2014).

Prissättning

H. Berggren (2014) berättar att anledningen till att produkten inte nått ut till marknaden är att priset är för dyrt. Enligt honom så är det inte mycket att göra åt. Han har sett både kalkylerna på material och produktionstimmar, och tanken tycks aldrig kunna komma ner under 30 000 kronor. Konkurrenternas tankar som visserligen är enklare, ligger runt 20 000 kronor. H. Berggren (2014) menar att EcoScience måste välja att sälja produkten som ett helt system där det behövs, även om man vill kunna sälja in den där det enbart behövs en tank. Här ligger dilemmat, berättar H. Berggren (2014). EcoScience har pratat om att utveckla en enklare tank till sommarstugor, men när de tittat närmre på produktionstimmar och materialkostnad så får man inte ner priset. H. Berggren (2014) påpekar att hade de gjort 1000 tankar hade de säkerligen kunnat få ner priset på tanken, men där är de inte idag. Sen säljer de i princip tanken för vad den kostar att tillverka vilket inte är någon bra affär.

”EcoScience måste välja att sälja produkten som ett helt system” – H. Berggren (2014)

Enligt M. Jönsson (2014) så ligger problemet inte i prissättningen, utan det handlar mer om att göra ett namn för sig, att skapa en image. EcoScience produkt är i premium klassen och måste även uppfattas som de från marknadens sida.

Förbättringar

H. Berggren (2014) anser att han inte kunnat göra något annorlunda som kunnat påverka produkten så den kommit ut på marknaden. Han menar att Fueltech däremot innan de startade EcoScience avdelningen borde utfört en marknadsundersökning. Detta för att verkligen se om det fanns något behov av produkten och för att få en uppfattning om hur marknaden fungerar. Fueltech är ett företag som levererat

bränsletankar till Volvo och Scania sedan en lång tid tillbaka, med stor volym och omsättning. Vid EcoScience start kom de överens med två företag, YIT och Energibo. Sen trodde de allting var klart. H. Berggren (2014) som känner till installationsföretagen väl vet att det inte funkar så. Oavsett om företaget är YIT, Bravida eller NVS och har chefer i Stockholm som säger: ”Det är klart vi ska satsa på detta”. Men om den lokale chefen inte bryr sig så händer ingenting. Det är många som gått i den fällan där de kommit överens med de stora företagen sen satt sig ner och väntat på att orderna ska komma in, berättar H. Berggren (2014).

EcoScience har aldrig tappat tron, vi hoppas hela tiden, berättar H. Berggren (2014). Naturligtvis kommer det mer krav på anläggningarna, energieffektivitetskrav och liknande. Man ska försöka införa samma principer som finns för kylskåpen idag, där man kommer klassa tankarna mellan A till E. Detta påstår H. Berggren skulle vara väldigt avgörande för EcoScience. Då hamnar EcoScience i ett bättre läge. Många andra tillverkare av de enklare tankarna måste då göra om sina tankar för att göra de energieffektiva, vilket kommer göra deras tankar dyrare. Då hade skillnaden blivit mindre. 10 000 kronor som det är idag är en stor skillnad. Men hade man kunnat få ner det till 4 000 kronor så hade man kanske kunnat snacka sig till en försäljning, menar H. Berggren (2014).

M. Jönsson (2014) menar att det största problemet för EcoScience är att ingen känner till dem. Han har väldigt klart för sig vad han vill göra, men det är inte alltid detsamma som de som ska förmedla produkten ut på marknaden. M. Jönsson (2014) vill förmedla till marknaden att den smälter in bra i miljön i nya moderna hem som inte har någon källare, utan istället sätter tanken i ett grovkök med tvättmaskinen och torktumlaren. Designen på själva tanken gör detta möjligt. Eftersom EcoScience har svårt att nå ut på marknaden så skulle M. Jönsson (2014) vilja anställa en VVS ingenjör som har ett bra kontaktnät och förstår kopplingen med installatörerna. Han menar att det är stor skillnad på att sälja till slutkund eller till installatörer. Är inte installatörernas ansikte utåt premium så förlorar man vad det egentligen är vi står för, säger M. Jönsson (2014).

EcoScience kan bli bättre på allt enligt M. Jönsson. Men det han skulle vilja fokusera på först är att göra allt som man har klart och vara 100 % säkra på att allt fungerar innan man påbörjar utveckling av något nytt. Han skulle även vilja certifiera sig enligt cradle to cradle, men det är inget de skulle kunna göra i dagsläget. M. Jönsson (2014) menar att det både är för dyrt och för stort ansvar för dem att ta.

”Cradle to cradle är inget vi vill certifiera oss för i dagsläget” – M. Jönsson (2014)

4.2 Observationer

Under projektets gång har författaren haft en arbetsplats på EcoScience avdelning och fått följa med medarbetarna på en mässa i Stockholm. Observationer utfördes som medförde att andra relaterade problem hittades som inte var kända sen tidigare men som kan ha påverkat EcoScience förmåga att nå ut på marknaden.

EcoScience avdelningen har idag ingen struktur alls på sin organisation. De arbetar i en lokal som är avsides från Fueltech vilket gör att de känner sig lite utanför. Idag är de enbart två produktutvecklare som jobbar på EcoScience dagligen, sen har de en säljare från Malmö som ibland kommer på besök. De saknar helt en teamkänsla. Det är mycket självständigt arbete, dock får de inte ta så många beslut själva. Oftast måste de gå via VDn och få det godkänt. M. Jönsson (2014) är ofta ute på affärsresor runt om i Europa, vilket gör att det egentligen inte är någon på plats som är heltidsansvarig för avdelningen.

Från intervjuerna med EcoScience medarbetarna visade det sig att de inte hade några gemensamma mål. Inte ens någon vision att sträva mot. Detta är något som de själva säger att de saknar. Däremot har de ett säljmål att de ska sälja 5000 system på årsbasis. Varje gång gemensamma mål kommit på tal har de blivit oense och slutat med att de inte kommit fram till någonting alls. Det finns inte heller någon skriftlig affärsplan som medarbetarna kan ta del av, utan allt detta finns i huvudet på VDn.

EcoScience hade stora problem vid uppstarten att produkten innehöll ett material som gjorde att pluggarna expanderade, vilket i sin tur gav läckage. Författaren undersökte ifall detta påverkade EcoScience rykte som bolag. Efter forskning runt om på internet fanns det ytterst lite kring EcoScience. Däremot fanns det kommentarer kring EcoScience hemsida. Författaren har själv lagt märke till hur dåligt med information det finns om produkten. Den informationen som finns både på hemsidan och i broschyrerna saknar helt underlag. Detta påpekas även på internet forumet som hittades. Användarna på forumet konstaterade att det fanns väldigt lite information kring både företaget och dess produkt. Marknadsföringen som används på hemsidan tyckte forumsanvändarna enbart var fina ord utan någon speciell betydelse. ”De talar om 40 % besparingar, utan att markera, mot vad de sparar”, skriver en användare på forumet (byggahus.se, 2012).

Under Nordbygg mässan i Stockholm upptäcktes många intressanta aspekter. EcoScience bås låg avsides, i en gång precis utanför en av de stora hallarna. Detta medförde att folk antagligen inte gick förbi just där om man inte planerat sen innan att besöka EcoScience bås. Det var en del personer som gick förbi och sneglade lite lätt på produkterna, men ingen som var direkt nyfiken på produkten så att de gick fram och ställde frågor. De som kom fram var personer som redan kände till EcoScience och som redan hade eller ville förnya affärsrelationen med dem. Det som däremot fick folks uppmärksamhet var solgrillen. Ingen visste vad det var och blev därför nyfikna så de kom fram och frågade. Godisskålen var ett bra sätt att få besökarna att närma sig båset. De flesta som gick förbi tog en godisbit på vägen vilket förhoppningsvis gjorde att de fick syn på företagsnamnet. Att använda sig av godis var en bra strategi att få folk att uppmärksamma EcoScience bås. Författarens uppfattning var att syftet med mässan var att knyta gamla kontakter igen och visa att man fortfarande finns kvar på marknaden och slåss, och inte att få så många personer som möjligt att uppmärksamma företaget.

5. Diskussion

I det här avsnittet förs en diskussion över den teori som hittats med empirin och kompletteras sedan med författarens egna tankar kring problemen. Diskussionen är indelad i fem delar: Marknadsföring, prissättning, organisation, ”cradle to cradle” och övrigt.

5.1 Marknadsföring

Ett stort problem för EcoScience är att marknaden i princip inte ens vet att de finns. Detta var något som märktes när intervjuerna utfördes. Varken återförsäljarna eller de existerande kunderna kände till EcoScience sen innan, och de potentiella kunderna hade inte någon aning om vad EcoScience var för något företag. Även personer som bodde och drev företag i samma samhälle hade aldrig hört talas om företaget. Enligt Kotler (1999) så ser oftast överordnade marknadsföring som en kostnad och inte som en investering. Den empiriska undersökningen visar en indikation på att de ansvariga i EcoScience såg marknadsföringen som en kostnad. Den enda marknadsföringen från EcoScience sida var att ställa ut på två mässor per år. Dessa mässor var dessutom enbart för branschfolk och inte för privatpersoner. Ser man till vilka EcoScience säljer till mest så är det till privatpersoner. Dock har de mottagit två stora projekt från två stora företag vilket kan haft att göra med att de ställt ut på mässor och visat upp sig för branschen.

EcoScience bör införa att de erbjuder en miljöprodukt för att sticka ut i mängden och uppmärksammas av marknaden. Att vara operativt framstående hjälper inte EcoScience i längden, utan de måste komma fram med något unikt. Företagsnamnet EcoScience förknippas med att vara ett miljöföretag. Produkten är redan uppbyggt med 100 % återvunnet material och använder sig av en aluminiumtank vilket är i rätt linje med en miljöprodukt, likaså att de inriktar sig åt den förnyelsebara energikällan solen. De har redan det mesta inriktat åt miljöhållet, bara att detta inte kommuniceras utåt. Det verkar som de tänkt mycket på miljön vid framtagningen av både organisationen och produkten, men inte tänkt så mycket på vad de vill att folk ska uppfatta företaget som. M. Jönsson ville att marknaden skulle uppfatta dem som ett premium företag med premiumprodukter. De kanske skulle försöka implementera den

idén men även få in miljön i uppfattningen. Idag är det vanligt att folk använder sig av hållbarhet i sin marknadsföring. Eftersom EcoScience produkter är miljöinriktade och håller hög kvalité kan de införa konceptet att marknaden ska uppfatta dem som ett företag som erbjuder hållbara premiumprodukter. Problemet i dagsläget är att folk vanligtvis är väldigt skeptiska när de inte hört talas om företaget innan. Detta gör det oerhört viktigt att kunna bevisa att produkten verkligen är hållbar. Certifieringarna EcoScience har erhållit idag både med aluminiumkvalitén och P-märkningen är ett bevis på detta. De måste trycka på detta i marknadsföringen.

Innan EcoScience börjar utföra marknadsföring måste de utföra en marknadsplanering. Produkten är redan masskundanpassad vilket gör att produkten kan passa till flera ändamål. I marknadsplaneringen kan de införa så kallade balanserade styrkort där de identifierar de nyckeltal som kan användas för att justera strategier så att långsiktiga mål kan uppnås. Det EcoScience behöver utföra är en riktad marknadsföring där de först måste sätta sig ner och bestämma vilket kundsegment de tror är det bästa för dem. Enligt den här undersökningen går det att konstatera att det bästa kundsegmentet är nybyggnationer. Folk som bygger nya hus ser en investering på 100 000 kronor för ett värmesystem som en liten investering. Det är lättare att övertyga folk som bygger nytt vad de tjänar på att investera i EcoScience värmesystem. Det första är att det vanligtvis inte byggs källare i moderna hus utan istället grovkök där tvättmaskiner och torktumlare står, vilket EcoScience tank passar in perfekt med sin snygga design. Det andra är att deras värmeräkning blir oerhört mycket billigare per månad. Tittar man till folk som redan har ett hus så har de oftast värmesystemet i en källare. EcoScience tank passar självklart in där med, men tanken är att designen ska smälta in med husets inredning. Dessa personer ser inte designen som något speciellt. De kommer ändå näst intill aldrig se den. Folk som redan har hus har även svårt att se lönsamheten med att investera i EcoScience värmesystem. Görs en investering på 100 000 kronor för systemet så har de inte en break-even på kanske 10 år, vilket inte många fastnar för. Majoriteten av de existerande kunderna som intervjuades byggde nytt hus när de investerade i EcoScience system, vilket är ett bra argument för att använda kundsegmentet nybyggnationer.

Vid marknadsföringen så ska EcoScience inrikta sig på att sälja värmesystemet istället för enbart tanken. Detta blir mer lönsamt för kunderna, vilket kan medföra att kunder lättare nappar på erbjudandet. Som det är idag är inte EcoScience tank lönsam om kunden bara behöver en enkel tank. Den är för avancerad för det, alltså är det inte lönsamt att bara använda tanken i marknadsföringen.

När EcoScience har bestämt vilken kundgrupp de vill inrikta sig på så är nästa steg att nå ut till dessa kunder. Detta kan uppnås genom TV och tidningar. Det är viktigt att få fram rätt budskap så att folk uppmärksammar företaget och att EcoScience inte lovar för mycket. Eftersom det bästa kundsegmentet enligt denna undersökning var nybyggnationer kan det vara passande att ha reklam i TV-program som ”Äntligen hemma” eller ”Nybyggarna”, och tidningar som ”Byggvärlden”. Även reportage om företaget i en byggtidning kan ge en positiv effekt, exempelvis att använda sig av Eslövsbadet och Vasakronan som referenser.

Många återförsäljare var missnöjda med EcoScience angående marknadsföringen. De ville att EcoScience skulle hjälpa till med annonseringen så att återförsäljarna kan få igång sin verksamhet. Återförsäljarna har rätt att det behövs marknadsföring för att få igång försäljningen. Men eftersom EcoScience själva inte utfört någon marknadsföring så kan det var anledningen till att de inte är villiga att marknadsföra åt sina återförsäljare. EcoScience har svårt att se vad de kan tjäna på att hjälpa till sina återförsäljare med marknadsföringen. Implementerar EcoScience en strategi för att hjälpa sina återförsäljare kan detta medföra att återförsäljarna blir tryggare genom att EcoScience finns i ryggen på dem, och återförsäljarna blir i så fall mer motiverade att vilja sälja systemet. Det blir en slags vinn-vinn situation för båda parter.

Mässan

Författaren fick hänga med upp på Nordbyggmässan i Stockholm under en dag. Det intressanta var att syftet med hela mässan var att knyta gamla kontakter och visa sina konkurrenter att man fortfarande finns kvar. Eftersom EcoScience största problem är att ingen känner till dem så vore det bättre att satsa på att sprida varumärket istället för att agera passivt mot mässbesökarna. Medarbetarna på EcoScience ville bara ödsla energi på besökare som kom in i montern och tyckte det var intressant. Under första dagen så var det ytterst få som kom in i montern. Det bästa för EcoScience hade varit

att sprida varumärket så gott man kunde. Ställa sig ute i gången och få folk att uppmärksamma montern, nästan dra in besökarna till båset. Även dela ut så många broschyrer som möjligt, så att ryktet kan spridas. Det var precis så här alla konkurrenter agerade på mässan. Det som bör påpekas är att första dagen på en fyra dagars mässa alltid är lugnare. Enligt medarbetarna på EcoScience var det en väldigt lyckad mässa, den bästa mässan de ställt ut på. De andra dagarna då författaren inte var delaktig så var det fler besökare som kom och besökte montern, EcoScience hade fullt upp från morgon till kväll.

5.2 Prissättningen

I grund och botten handlar marknadsföring om att bygga ett varumärke. Utan ett varumärke anses produkten bara vara en handelsvara, och då är det priset som räknas (Kotler, 1999). I intervjuerna upptäcktes mycket intressant information angående priset. Både EcoScience själva och de existerande kunderna tyckte priset låg i rätt prisklass, till och med att det var billigare än andra alternativ. Däremot klagade alla återförsäljare på att intressenter tyckte priset var alldeles för högt. Enligt återförsäljarna låg EcoScience tank på 10 000 kronor mer än vad konkurrenternas tankar gjorde. Problemet här är att det finns en marknad för EcoScience produkt bara det att återförsäljarna inte ser det. Antingen är återförsäljarna för dåligt informerade om EcoScience produkt och ser inte fördelarna och kundvärdet som ligger i produkten så de inte kan sälja in produkten till kunderna, eller så inriktar återförsäljarna sig helt enkelt på fel kundgrupp. Problemet ligger nog i båda ovanstående teorier. Dels att de inte vet vilken kundgrupp de ska inrikta sig på och att de inte ser fördelarna med EcoScience tank jämfört med konkurrenterna. Sen eftersom EcoScience inte har byggt upp ett varumärke mot marknaden så är det väldigt svårt för återförsäljarna att sälja några system överhuvudtaget.

EcoScience tank är 10 000 kronor dyrare än vissa konkurrenter, men EcoScience tank innehåller så mycket mer än den billigare, vilket egentligen lurar marknaden. Återförsäljarna ser nog inte detta heller. Ägarna till de billigare tankarna kör med en prissättning där de differentierar erbjudandet. Marknaden ser tanken som en billig tank och tycker den är prisvärd. Men vill kunderna ha ett system som ska innehålla solpaneler och värmepump så måste de köpa till en massa kringutrustning som

medför att priset på tanken egentligen blir dyrare än EcoScience tank. All denna kringutrustning finns redan på EcoScience tank som standard så att kunderna som köper tanken blir framtidssäkra så de har möjligheten att använda förnyelsebar energi om de vill i framtiden.

Vissa av de intervjuade kom med förslaget att införa en billigare produkt i produktsortimentet. Exempelvis en mindre tank som kan användas till sommarstugan. Det kan vara en bra affärsidé att införa en alternativ produkt. Eftersom EcoScience vill få ut solvärme passar sommarstugor perfekt in i målgruppen. Sommarstugor används enbart på sommaren, och det är ju då det går att utvinna mest energi från solen. Det är en perfekt möjlighet att erbjuda marknaden ett billigare system som enbart innehåller en mindre tank och solfångare. Det behövs inte mer i en sommarstuga. Kunderna blir nöjda för att de får gratis energi som kan användas till att värma upp tappvattnet och samtidigt framstå som miljövänliga, de känner sig duktiga för att de värnar om miljön. EcoScience å andra sidan får en helt ny marknad. Folk som har sommarstugor vill inte och behöver inte en så stor tank som EcoScience erbjuder i dagsläget, vilket gör det onödigt och icke prisvärt för dem att investera i EcoScience system i dagsläget.

Ett annat alternativ kan vara att istället för att sälja produkten till kunderna så kan EcoScience använda ett PSS-tänk där de hyr ut systemet och kvarhåller ägarskapet. Detta är ett sätt att få folk som känner att de inte vill lägga 100 000 kronor på ett nytt värmesystem istället kan betala en fast summa varje månad där service och underhåll ingår. Det krävs dock ett stort startkapital att utföra en sådan här förändring. Men EcoScience tar då ansvar för produkten under hela livslängden och att det alltid kommer fungera. Idén är att EcoScience istället säljer funktionen istället för själva produkten. Det blir lättare att nå ut till en större mängd kunder vid en sådan här övergång. Ett sådant här ansvar ligger även i linje med imagen att framstå som ett miljöföretag. Har EcoScience kontroll över produkten genom hela livslängden blir det lättare att ta ansvar för sina produkter och återvinna dem vid slutet. Som det är nu, har EcoScience ingen strategi så att kunderna kan skicka tillbaka produkten vid dess slut så den kan återvinnas.

5.3 Organisation

När en organisation bildas så måste det också beslutas vad organisationen ska fokusera på och vad det är man vill att organisationen ska uppnå i framtiden. Detta innebär att organisationen måste sätta upp mål på vad de vill uppnå och strategier för hur organisationen ska nå dessa mål (Jacobsen och Thorsvik, 2008). EcoScience har inga visioner eller mål med sin verksamhet mer än att de ska sälja 5000 system per år. Detta är antagligen en bidragande faktor till att verksamheten går så pass dåligt. Det känns som företaget inte strävar efter något speciellt. De har ingen strategi för hur de ska gå tillväga för att nå lönsamhet i verksamheten. Detta är något som behövs i en starkt konkurrerande bransch som EcoScience befinner sig i. Utan några mål kan de anställda lätt tappa fokus och inte veta vad de strävar efter, vilket även kan göra dem förvirrade. Finns det inga mål eller visioner för var företaget ska befinna sig i framtiden kan de anställda ha svårt att veta hur de ska handla i olika situationer och istället går efter sina egna personliga preferenser (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

EcoScience organisationsstruktur behöver finslipas. Idag känns det som att ansvarsområdena inte är tillräckligt tydliga. Även vad som förväntas av de anställda. Eftersom det bara är tre stycken som jobbar på EcoScience är det många arbetsuppgifter som inte täcks av deras dagliga arbetsrutiner. Detta medför att vissa arbetsuppgifter inte blir gjorde för att de anställda inte tycker att arbetsuppgiften går inom deras område, de tycker att det är någon annan som ska göra det. Alltså uppstår det administrativa problem, som Jacobsen och Torsvik (2008) även påpekade. En bättre uppdelning av ansvarsområde samt vad som förväntas av de anställda bör introduceras för att de anställda ska kunna fokusera och veta vad som ingår i deras arbetsuppgifter. Detta är ett måste för att organisationen ska kunna fungera som en enhet.

I organisationen finns det ledare som vill mycket. Men det är väldigt svårt att leda en organisation om man inte vet vart man ska. Detta hör ihop mycket med mål och visioner i organisationen. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) är ledarskap att skapa visioner och en mening med organisationen men även skapa riktlinjer för hur organisationen ska utvecklas. Det är svårt att få folk med sig om man inte själv vet vad organisationen är på väg. Däremot bör en person som innehar ledarinstinkter på

egen hand sätta upp mål och få sina medarbetar med sig. I alla fall kunna sätta ner foten mot ledningen att det verkligen är något som behövs tas upp. Detta är något som inte har fungerat så bra. De anställda vill väldigt mycket och har massa tankar och idéer, men det stannar på det stadiet. Det kan vara så att den anställde inte vill ta ansvaret för att idén ska gå igenom. I en liten organisation som EcoScience kan man inte förvänta sig att någon annan ska ta på sig en ny arbetsuppgift med tanke på hur uppdelade och belastade de som finns där redan är. Det kan vara detta som är det egentliga problemet, att de känner att de har för många arbetsuppgifter för att ta på sig något nytt. För att EcoScience ska kunna utvecklas till det bättre så måste något nytt utföras, och de som blir belastade är de anställda. Detta gör det ännu viktigare att ha utsatta mål och visioner som även de anställda delar så att de verkligen förstår varför det behövs göras.

Sätter EcoScience upp mål och strategier så får de en bättre kontroll över organisationen. Vid nyanställningar blir det lättare att anställa om man går efter sina mål som kriterier. Under anställningsintervjuerna kan man segmentera respondenterna efter vilka som delar samma mål och visioner som organisationen och göra det lättare att välja nya medarbetare.

5.4 ”Cradle to cradle”

”Cradle to cradle” är något som EcoScience vill certifiera sig enligt i marknadsföringssyfte, men inte för tillfället. M. Jönsson menade att det var ett för stort ansvar att ta i det stadiet som EcoScience befinner sig i dagsläget. EcoScience måste få igång sin verksamhet i första taget och sedan även besluta om man vill inrikta sig på att ge produkten en miljöimage. ”Cradle to cradle” är ändå något de bör ta till sig vare sig de vill köra med det eller ej.

Det är en stor kostnad att införa en ”Cradle to cradle” certifiering. Önskar EcoScience marknadsföra sig som ett miljöföretag och som tar ansvar gentemot samhället kan en ”Cradle to cradle” certifiering hjälpa dem på traven. Det är i så fall viktigt att verkligen trycka ut detta på marknaden, att använda sig av ”Cradle to cradle” certifieringen i sin marknadsföring så de inte går miste om sin marknadspotential som

de gjorde med P-märkningen, där de var ensamma om att inneha certifieringen men inte utnyttjade detta till fullo.

5.5 Tolkning

Under den första telefonintervjun följde författaren intervjuguiden i princip rätt igenom. Respondenten svarade på de frågorna som ställdes, men i efterhand när författaren lyssnade på inspelningen så insåg han att han kunde ha ställt många följdfrågor, vilket kan ha gett mer värdefull information till studien.

Alla respondenterna var vänliga och hade full förståelse för undersökningen. De hade inga problem med att samtalen spelades in i dokumentationssyfte. Författaren påpekade väldigt tydligt att det enbart kommer vara han som har tillgång till inspelningarna och att dem kommer raderas så fort undersökningen är över. Diktafon användes för att undvika att anteckna när respondenten talade. I annat fall kan detta medföra att respondenten tror att intervjuaren anser det vara viktigt det han talar om när det antecknas och på så sätt utesluta annan viktig information. Inspelningarna gjorde så att författaren kunde gå tillbaka och kontrollera om något verkade oklart.

5.6 Övrigt

Många av de intervjuade var nöjda med EcoScience system som det var idag. Däremot var många intresserade av att göra systemet ”smart”, med andra ord att systemet blir uppkopplat på internet eller det lokala nätverket så att användarna kan styra och bevaka systemet via sina telefoner eller läsplattor. I de två stora projekten EcoScience har utfört, Eslövsbadet och Vasakronan i Stockholm, har de implementerat ett övervakningssystem som går att använda på distans. I övervakningssystemet kan du se hur varmt det är på olika ställen, bland annat i tankarna, solpanelerna och in och ut vattnet till fastigheten. Övervakningssystemet loggar även allt från solstrålningen till hur mycket energi som kommer från solpanelerna per dag. På Nordbyggmässan i Stockholm ställde EcoScience ut det här systemet på en skärm i montern så att de som var intresserade kunde se hur det fungerade. EcoScience fick väldigt god respons från mässdeltagarna. Det märktes att detta är något som folk vill ha. Det kom många fastighetsägare som blev avundsjuka och ville ha ett likadant övervakningssystem i sina fastigheter. Detta kan vara en

avgörande detalj för många kunder när de får syn på övervakningssystemet. Det gör att EcoScience sticker ut i mängden. Tyvärr är detta något de enbart implementerat speciellt för dessa två projekten och inte som en standard för alla system. Utvecklar de tankarna så att de blir ”smarta” kan detta medföra att de får en starkare position på marknaden.

I en tidigare studie konstaterade Mills och Schleich (2009) att anledningen till att spridningen av solvärmeenergin går så trögt är för att installationen av ett solvärmeenergisystem inte är kostnadseffektivt. Det man sparar in på att använda solen som energikälla är inte i närheten av vad systemet kostar att installera. Påståendet är sant, men eftersom kostnaden bara blir mindre och mindre för varje år som går kommer det inte dröja länge förrän systemet kommer bli prisvärt. I den här undersökningen fick författaren ändå fram att det finns en marknad för solvärmesystemet, det är bara så att företaget måste hitta rätt kunder som är villiga att betala. Oftast är det något annat som är bakomliggande, att kunderna ser ett värde i att övergå till solvärme istället för de traditionella energikällorna. Värdet kan vara att kunden tycker det är häftigt att använda solen som uppvärmning eller helt enkelt att kunden vill ta hand om vår miljö och vara med och ta första steget mot en hälsosammare och hållbar jord.

Inom några år kommer det införas energiklasser på ackumulatortankarna som kommer vara till en stor fördel för EcoScience. Energiklasserna kommer vara detsamma som vi idag ser på många konsumentprodukter så som kylskåp och tv-apparater, alltså att tankarna kommer klassificeras enligt en ABCDE tabell. Många av deras konkurrenter ligger inte så långt fram i utvecklingen som EcoScience tank. Detta kan medföra att konkurrenterna måste investera för att göra sina tankar bättre, vilket kommer resultera i en dyrare tank. EcoScience tank kommer då övergå till att bli prisvärd och konkurrenskraftig, till och med kanske den billigaste tanken på marknaden.

6. Slutsats

I Slutsatsen framförs resultaten och slutsatserna från undersökningen. Problemformuleringarna besvaras och det ges förslag på framtida undersökningar som EcoScience kan utföra.

6.1 Besvarande av problemformuleringarna

Den första problemformuleringen var ”*Varför når inte EcoScience produkt ut på marknaden medan konkurrenternas gör det?*”. Under undersökningen fann författaren mycket som kan ha påverkat EcoScience förmåga att kunna nå ut till marknaden. För det första så var det ingen av de intervjuade som kände till EcoScience sen innan. Detta är den största orsaken till att EcoScience inte når ut till marknaden. Marknaden känner inte ens till att EcoScience finns. Problemet ligger i att EcoScience inte utför någon marknadsföring mer än att ställa ut på mässor. För det andra vad gäller det interna, så har EcoScience inga mål eller framtidsvisioner med sin verksamhet. De har inga strategier för hur de ska gå tillväga. Organisationen är även väldigt ostrukturerad. När det interna inte fungerar är det väldigt svårt att få det externa att bli framgångsrikt. En annan sak inom det interna som kan ha påverkat EcoScience förmåga att nå ut till marknaden är att de anställda inte vet vad som föregås i bakgrunden. Ledningen bestämmer och beslutar om saker och ting som de anställda inte får reda på förrän efter det har beslutats. Det verkar som de inte har någon talan och får inte vara delaktiga i att utveckla organisationen.

Vad gäller konkurrenterna så har de lättare att nå ut på marknaden eftersom de utför marknadsföring och är redan väletablerade på marknaden. Detta gör att kunder hellre väljer konkurrenterna före EcoScience som ingen känner till. Det handlar om kundens förtroende och kunskapen att de vet att konkurrenterna levererar produkter som håller.

Den andra problemformuleringen var ”*Hur ska EcoScience agera för att göra produkten eftertraktad på marknaden?*”. Det som går att konstatera är att de måste bygga upp ett varumärke som blir uppmärksammat på marknaden. EcoScience måste ta fram en marknadsplan. De måste utföra någon form av marknadsföring för att kunna sprida varumärket och göra det allmänt känt och accepterat. Vad gäller

organisationen så måste de tillsammans sätta sig ner och sätta upp mål och visioner med verksamheten. När detta är gjort så måste de besluta om hur de ska kunna nå dessa mål och utveckla strategier så att målen kan uppnås. Även kontinuerligt utföra uppföljning för att hela tiden utvecklas och göra saker bättre. För att bli attraktivare på marknaden kan det även vara till fördel att bli mer involverade och hjälpa återförsäljarna för att förstärka relationerna dem emellan. Det är viktigt att återförsäljarna som agera som en länk till marknaden känner sig trygga genom att ha EcoScience i ryggen, vilket även kan motivera dem till att lägga ner mer tid och energi på att sälja produkten. Genom att låta de anställda vara involverade i utvecklingsarbeten inom verksamheten så kommer ledningen få värdefull input och även få de anställda att känna att de är viktiga för organisationens utveckling.

EcoScience borde ta till sig av C2C konceptet och ändra sitt sätt att tänka. Certifieringen är inte värt att införa i dagsläget, det finns betydligt större problem som EcoScience måste lösa först innan de kan tänka på en C2C certifieringen. Men det viktiga är att ta till sig av konceptet och försöka agera utefter det. Certifieringen är bara ett mått på hur pass bra man hanterat konceptet, alltså är det en bra början att ändra sitt sätt att tänka, och utefter detta sedan bygga vidare där man lite längre fram i tiden, om kapital finns, kan försöka införa en C2C certifiering.

Det går att konstatera att trots läckagen och klagandet hos kunderna i början av EcoScience uppstart så har det inte påverkat EcoScience negativt. Eftersom EcoScience var så pass okänt när det hände så kunde inte ryktet spridas. De hade tur i oturen kan man säga. Hade det hänt idag skulle det slagit hårdare mot organisationen, men eftersom de inte blivit mer kända sen uppstarten så hade det ännu inte varit försent att vända ryktet till något bra.

6.2 Framtida forskning

Det finns mycket mer studier som kan utföras hos EcoScience för att analysera förmågan att nå ut på marknaden. Det hade varit intressant att göra en uppföljning av återförsäljarna. Genom att gå in djupare hos återförsäljarna hur de går tillväga vid försäljning och agerar i olika situationer kan EcoScience få värdefull information. En fråga som kan ställas är: Hur kunde EcoScience sälja så många system i början och

knappt ingenting alls de senaste två åren? Det hade varit intressant att ta reda på ifall återförsäljarna de hade vid uppstarten gjorde något annorlunda än vad återförsäljarna som de har idag gör, ifall det är något som skiljer dem åt. Under resans gång har de nämligen förlorat och fått in nya återförsäljare med jämna mellanrum. De återförsäljarna de har idag är inte samma som de hade vid uppstarten.

En annan studie som hade varit intressant och kanske till och med varit hjälpsam för EcoScience vid försäljningen är livskostnadsanalyser. Antingen en undersökning som jämför EcoScience's system mot konkurrenternas system, eller en undersökning där livskostnadsanalyser utförs för alla de olika energityperna. Hur mycket det kostar att elda med pellets, fjärrvärme, el, värmepump, sol, olja och så vidare. En sådan undersökning skulle kunna användas som underlag vid försäljning av EcoScience system.

7. Källförteckning

7.1 Internet

Byggahus.se, 2012. EcoScience. http://www.byggahus.se/forum/referenser-hantverkare-entreprenorer/165333-ecoscience.html (Tillgänglig 2014-02-27)

Cefur, 2014. Vad är Cradle to cradle? https://www.facebook.com/roncefur/photos/gm.731661643553067/746579658720474/?type=1&theater (Tillgänglig 2014-04-29)

Cision, 2012. Globala företag har blivit mer miljömedvetna. http://news.cision.com/se/pa-consulting-group/r/globala-foretag-har-blivit-mer-miljomedvetna%2cc9320578 (Tillgänglig 2014-01-03)

CTC, 2014. EcoZenith i550 pro. http://www.ctc.se/product/ctc-ecozentih-i550-pro/ (Tillgänglig 2014-03-04)

EcoScience, 2014. Produktkoncept. http://www.ecoscience.se/se/produkter-system/produktkoncept.html (Tillgänglig 2014-02-17)

Europaportalen, 2013. Finanskrisen. http://www.europaportalen.se/tema/finanskris (Tillgänglig 2014-01-03)

European Commission, 2013. European standards. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/european-standards/index_en.htm Tillgänglig 2014-01-03)

Naturvårdsverket, 2013a. Internationellt miljöarbete. http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/EU-och-internationellt/Internationellt-miljoarbete/ (Tillgänglig 2014-01-03)

Naturvårdsverket, 2013b. Hållbar produktion och konsumtion är avgörande för att nå miljömålen. http://www.naturvardsverket.se/Nyheter-och-pressmeddelanden/Hallbar-produktion-och-konsumtion-ar-avgorande-for-att-na-miljomalen/ (Tillgänglig 2014-01-03)

NBC news, 2013. Tesla electric car becoming a must buy for the wealthy. http://www.nbcnews.com/business/tesla-electric-car-becoming-must-buy-wealthy-8C11522443 (Tillgänglig 2014-01-03)

Riksbank, 2009. Öberg: Sverige och finanskrisen.
http://www.riksbank.se/sv/Press-och-publicerat/Tal/2009/Oberg-Sverige-och-finanskrisen/ (Tillgänglig 2014-01-03)
SKL, 2013. Miljö.
http://www.skl.se/vi_arbetar_med/tillvaxt_och_samhallsbyggnad/miljo (Tillgänglig 2014-01-03)
Svenskt näringsliv, 2008. Miljömedvetna företag jobbar i skymundan.
http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/miljo_energi_klimat/miljomedvetna-foretag-jobbar-i-skymundan_47842.html (Tillgänglig 2014-01-03)

7.2 Intervjuer

Existerande kunder

C. Andersson, 56 år, platschef NE Bygg. 2014-02-03

G. Andre, 71 år, pensionär. 2014-02-03

H. Thorén, 65 år, pensionär. 2014-02-05

H. Österman, 38 år, IT konsult. 2014-02-06

J. Persson, 46 år, äger Lano systems AB. 2014-02-05

U. Wahlgren, 47 år, arbetslös. 2014-02-03

Potentiella kunder

Mässbesökare på Nordbygg-mässan. 2014-04-01

Återförsäljare

Anonym med fiktivt namn A. Andersson. 2014-02-03

J2 Center VVS AB, R. Jönsson. 2014-02-06

Johnnys VVS AB, J. Carlsson. 2014-02-11

Rörmokaren i Blekinge AB, N. Svensson. 2014-02-03

Sol och Värme Halmstad AB, T. Gunnarsson. 2014-02-03

EcoScience

H. Berggren, 48 år, säljare. 2014-02-04

H. Magnusson, 41 år, HR/Personalchef på Fueltech. 2013-12-20

J. Lindström, 34 år, produktutvecklare. 2014-01-27

M. Jönsson, 54 år, VD på Fueltech. 2014-03-12

Y. Svensson, 60 år, teknisk ansvarig. 2014-01-27

7.3 Böcker

Ahrne, G., Svensson, P. (2012) *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö. Liber.

Anderson, J., Narus, J., Narayandas, D. (2009) *Business Market Management: Understanding, creating and delivering value.* Tredje upplagan. Upper Saddle River. Pearson Education.

Axelsson, B., Agndal, H. (2012) *Professionell marknadsföring*. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Bolman, L. G., Deal, T. E. (2003) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap.* Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Einarsson, C., Hammar Chiriac, A. (2002) *Gruppobservationer – Teori och praktik.* Lund. Studentlitteratur.

Ghauri, P., Grønhaug, K. (2005) *Research Methods in Business Studies. A practical Guide*. Tredje upplagan. Printice Hall.

Jackson, B., Parry, K. (2008) *Ledarskap*. Lund. Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. Tredje upplagan. Bergen. Studentlitteratur.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1999) *Från strategi till handling: The balanced scorecard.* Oskarshamn. ISL Förlag.

Kotler, P. (1999) *Kotlers Marknadsföring – Att skapa, vinna och dominera marknader*. Malmö. Liber.

Kylén, J-A. (1994) *Fråga rätt vid enkäter, intervjuer, observationer och läsning*. Stockholm. Kylén Förlag AB.

Lundén, B., Svensson, U. (2006) *Marknadsföring för småföretag*. Sjätte upplagan. Uddevalla. MediaPrint.

McDonough, W., Braungart, M. (2002) *Cradle to Cradle – Remaking the way we make things*. Första upplagan. Kanada. Douglas & McIntyre Ltd.

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

Patel, R., Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Lund. Studentlitteratur.

Pugh, D., S. (2007) *Organization Theory – Selected Classic Readings*. Femte upplagan. London. Penguin Books.

Rost, J.C. (1993) *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport. Praeger.

Ruane, J.M (2006) *A och O i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund. Studentlitteratur.

Ryen, A. (2004) *Kvalitativa intervjuer: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö. Liber.

Trost, J (2012) *Enkätboken*. Lund. Studentlitteratur.

Widerberg, K. (2002) *Kvalitativa metoder i praktiken*. Lund. Studentlitteratur.

7.4 Artiklar

Isaksson, O., Larsson, C. T., Rönnbäck, Ö. A. 2009. *Development of product-service systems: challenges and opportunities for the manufacturing firm*. Journal of Engineering Design. Vol. 20, No. 4, August, 329-348.

Marsh, G. 2009. *Solar thermal – thriving in the shadow?*. Renewable energy focus. July/August. 58-63.

Millis, F. B., Schleich, J. 2009. *Profits or preferences? Assessing the adoption of residential solar thermal technologies*. Energy Policy 37. June. 4145-4154.

Ruschenburg, J., Herkel, S., Henning, H. 2013. *Statistical analysis on market-available solar thermal heat pump systems*. Solar Energy 95. July. 79-89.

Timilsina, G. R., Kurdgelashvili, L., Narbel, P. A. 2012. *Solar energy: Markets, economics and policies*. Renewable and sustainable Energy Reviews 16. October. 449-465.

Xie, H., Zhang, C., Hao, B., Liu, S., Zou, K. 2012. *Review of solar obligations in China*. Renewable and Sustainable Energy Review 16. September. 113-122.

8. Bilaga 1

8.1 Intervjuguider

8.1.1 Existerande kunder

1. Vad heter du och hur gammal är du?

2. Vad jobbar du med?

3. Varför behövde ni köpa en ny värmeackumulator?

4. Visste ni att EcoScience fanns innan ni började leta efter en ny värmeackumulator?

5. Hur fick ni reda på att produkten fanns? Vart?

6. Hur kom det sig att ni valde EcoScience intelligenta energicenter?

7. Vad var den avgörande detaljen?

8. Vet ni mycket om själva produkten, alla dess egenskaper?

9. Är ni nöjd med valet?

10. Vad tyckte du om priset?

11. Påverkade certifieringarna ditt beslut?

12. Hur har EcoScience kundservice varit?

13. Vad tycker du om EcoScience som en helhet?

14. Är det något du tycker borde förbättras eller ändras? Något du är missnöjd med?

15. Vad har ni för e-mail adress?

8.1.2 Potentiella kunder

1. Vad heter du och hur gammal är du?

2. Vad jobbar du med?

3. Vad har du för uppfattning om värmeackumulator?

4. Vad har ni för värmeackumulator idag?

5. Är ni nöjd med denna lösning?

6. Vart går ni när ni vill köpa en ny värmeackumulator? Vart letar ni?

7. Vad har ni för förväntningar på en värmeackumulator?

8. Hur mycket är ni villig att betala för en värmeackumulator?

9. Vad är er uppfattning om solpaneler?

10. Vad har ni för effektbehov? Hur många är ni i familjen?

11. Har ni hört talas om företaget EcoScience?

12. Vad har ni för e-mail adress?

8.1.3 Återförsäljare

1. Vilka är ni och hur länge har ni funnits?

2. Hur går en typisk försäljning till?

3. Hur utför ni er marknadsföring?

4. Varför valde ni att bli återförsäljare till Ecoscience?

5. Hur får kunderna reda på att ni erbjuder EcoScience produkt? Vad är det ni lyfter fram med produkten?

6. Hur ofta frågar folk efter produkten?

7. Hur kom det sig att vissa offerter inte gick vidare till försäljning?

8. Vad beror det på? Pris? Annat? För invecklat/svårt att tyda offerten?

9. Vad tycker ni EcoScience kan göra för att marknadsföra produkten bättre?

10. Säljer ni andra liknande produkter som EcoScience intelligenta energicenter?

11. Vilken produkt rekommenderar ni era kunder, varför?

12. Vad har ni för synpunkter på EcoScience som helhet?

13. Vad har ni för e-mail adress?

8.1.4 Säljaren

1. Hur gick en typisk försäljning till?

2. Vad tyckte du om arbetssättet?

3. Kände du dig trygg med dina arbetsuppgifter? eller var det för mycket arbetsuppgifter?

4. Hur marknadsfördes produkten?

5. Hade du några kundrelationer?

6. Vad fick du för respons från kunderna angående produkten? Vad var bra, vad var dåligt?

7. Vad tror du är anledningen till att produkten inte nått ut till marknaden?

8. Om du ser tillbaka från idag, skulle du gjort något annorlunda?