

Handelshögskolan i Stockholm

Examensuppsats inom Marknadsföring & Strategi

Höstterminen 2006

Gapet

En studie om gapet mellan leverantörer och köpare av
digital skyltning

Författare: Andreas Rudels & Markus Stenudd

Handledare: Per Andersson

Opponent: Anders Ekman & Erik Emanuelsson

Examinator: Magnus Söderlund

Framläggning: 26 januari 2007

Abstract

The aim of this study is to describe the market for Digital Signage in Sweden and give the reader an increased insight and understanding of the problems that suppliers and buyers of Digital Signage may encounter.

The study is abductive and based on a number of qualitative interviews with representatives from potential buyers, an existing user, a supplier and a number of companies with insight into Digital Signage.

Our findings show that the companies in this study have not yet reached the stage of being ready to invest in a system for Digital Signage, since the effects on for instance increased sales and potential savings on marketing communication have not yet been clearly proven. Furthermore the study shows that it is important that a supplier has a fundamental understanding of the business model of the buyer. In addition to this, service, support and IT-related issues are of great importance for the potential buyers. The companies have an uncertainty whether the suppliers are able to meet the requirements that the buyers have regarding these issues. Finally, the study indicates that a supplier needs to adjust an offer to suit several levels of a buying company's organization.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.1.1 Vad är digital skyltning?	1
1.2 PROBLEMOMRÅDE	3
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	4
1.5 FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG	4
1.6 DISPOSITION	4
2 METOD	6
2.1 STUDIENS ANSATS	6
2.2 FALLSTUDIE SOM VALD FORSKNINGSSTRATEGI	7
2.3 KVALITATIV UNDERSÖKNINGSMETOD	7
2.4 DATAINSAMLING OCH GENOMFÖRANDE	8
2.4.1 Litteratur	8
2.4.2 Intervjuer	9
2.4.3 Tolkning och analys	10
2.5 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	10
2.6 TIDIGARE FORSKNING	12
3 TEORETISKT RAMVERK	14
3.1 INTRODUKTION TILL DET TEORETISKA RAMVERKET	14
3.2 KUNDERS OCH LEVERANTÖRERS OSÄKERHETER OCH FÖRMÅGOR	14
3.2.1 Kundens osäkerheter	16
3.2.2 Leverantörsförmågor	17
3.2.3 Leverantörsosäkerheter	17
3.2.4 Kundförmågor	18
3.3 DET TEKNOLOGISKA GAPET	18
3.4 TEKNOLOGISK UTBREDNING	18
3.5 ORGANISATIONERS INKÖPSBETEENDE	20
3.6 ORGANISATORISKA INTERAKTIONER I EN LEVERANTÖR/KUND RELATION	21
3.7 VÄRDE	22
3.8 SAMMANFATTNING AV DET TEORETISKA RAMVERKET	23
4 EMPIRI	25
4.1 VÅRA INTERVJUOBJEKT	25
4.2 FALLBESKRIVNING: VODAFONE	25
4.2.1 Tanken föds	25
4.2.2 Inköpsprocessen	26
4.2.3 Synen på värdet	27
4.2.4 Lärdomar	28
4.2.5 Relationen mellan Vodafone och leverantörerna	29
4.3 POTENTIELLA KÖPARE OCH BILDEN AV MARKNADEN	30
4.3.1 Synen på effekter och värdet av digital skyltning	31
4.3.2 Kritiska faktorer: Systemet, leverantören och införsäljningsprocessen	35
5 ANALYS	40
5.1 INLEDNING	40
5.2 KUNDOSÄKERHETER	40
5.2.1 Värde	40
5.2.2 ROI-osäkerhet	42
5.2.3 Behovsosäkerhet	43
5.2.4 Marknadsosäkerhet	44
5.2.5 Transaktionsosäkerhet	44
5.2.6 Efterköpsosäkerhet	45
5.3 LEVERANTÖRSOSÄKERHETER	45

5.3.1 Applikationsosäkerhet	45
5.3.2 Införsäljningsosäkerhet	46
5.4 KUNDFÖRMÅGOR	46
5.4.1 Efterfrågeförmåga	46
5.4.2 Inköpsförmåga	47
5.5.1 Problemlösnings- & överföringsförmåga	47
5.5.2 Införsäljningsförmåga	48
6 SLUTDISKUSSION	50
6.1 SAMMANFATTNING AV STUDIENS RESULTAT	50
6.2 DISKUSSION	51
6.3 IMPLIKATIONER	53
6.4 KRITIK AV STUDIEN	55
6.5 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	55
REFERENSER	56

1 INLEDNING

I detta inledande kapitel ges en kort bakgrund till studien samt en presentation av studiens problemområde, syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med en redogörelse för de avgränsningar vi valt att göra, studiens förväntade kunskapsbidrag och en presentation av studiens disposition.

1.1 Bakgrund

Sedan de platta skärmarna dök upp på marknaden för ett antal år sedan har de nu i stor skala tagit klivet in i våra hem (SvD 060712). Vi har också börjat se platta skärmar som visar information på flygplatser, biografer, hotell och andra offentliga platser. Än har dock fenomenet inte slagit igenom på bred front i offentlig miljö och butiker, men plötsligt har det blivit en växande trend (SvD 060712). Den franska varuhuskedjan Carrefour har utrustat samtliga varuhus med platta skärmar som visar reklam, i Sverige satsar matkedjorna allt mer på tv-reklam inne i affärerna och i USA når Premier Retail Networks genom 6000 butiker mer än 250 miljoner tittare i veckan, vilket gör dem till både den största aktören inom butiks-tv i USA och en av landets största tv-kanaler (SvD 060712). Även inom sällanköps handeln har användningen börjat sprida sig. Optikerkedjan Synsam beslutade sig våren 2006 att utrusta alla 150 butiker med ett digitalt annonssystem som bygger på platta skärmar (Resumé 060424). Även telekomoperatören Telenor har sedan två år haft alla ca 60 butiker i Sverige utrustade med skärmar som visar både kampanjer och produktinformation.

För handlarna tillför användningen av ett system som kan visa olika typer av budskap på platta skärmar i butikerna stora möjligheter att locka kunder till spontana inköp. Genom dessa system kan handlarna erbjuda annonsörer en unik möjlighet att synas i samband med själva köptillfället, något annonsörerna bör komma att värdesätta (SvD 060712). Genom sin snabbhet och flexibilitet erbjuder digitala skyltningssystem stora möjligheter att snabbt uppdatera och förändra budskap, information eller en annons på väldigt kort varsel. Det finns också en stor bredd i perspektivet att det i olika former kan fungera som kampanjmedia och reklam-/informationskanal, men också att det kan innehålla interaktiva miljöer som till exempel produktkataloger (Amate 060423).

Vårt intresse för att genomföra en studie om det som kallas digital skyltning väcktes när vi i februari 2006 kontaktades av företaget InStoreMedia för att genomföra en analys av den svenska marknaden. InStoreMedia är en leverantör av digital skyltning och deras största kund är idag Telenor Stores som i ett femtiotal butiker har central styrning av ca 500 datorer och 700 LCD-skärmar.

1.1.1 Vad är digital skyltning?

Digital skyltning (Digital Signage) är ett samlingsnamn för olika distributionssystem för uppvisning av reklambudskap på digitala skärmar på kommersiella, publika och offentliga platser. Grundtanken med

digital skyltning är att ett företag som investerar i denna typ av lösning på ett dynamiskt sätt snabbt skall kunna nå ut med korrekt, uppdaterad och relevant information till olika kundgrupper. Genom att kunna redigera, styra och snabbt uppdatera informationen kan ett företag således öka kontrollen över sin marknadsföring och olika kampanjer. Innehållet som visas kan variera från animeringar, ljud, videoklipp och förinspelade filmer till interaktiva lösningar där kunderna med pekskärmar kan skaffa sig information om produkter och tjänster eller bläddra igenom produktkataloger som annars skulle ta mycket stor plats att fysiskt visa upp. Denna studie är primärt inriktad på att beskriva den del av digital skyltning som innefattar lösningar för butiksmiljö och är baserade på centralstyrning av budskap i ett flertal butiker.

Historisk sett har marknaden för digital skyltning varit hårdvarudriven, d v s att leverantörer av skärmar, projektorer och annan nödvändig infrastruktur har försökt hitta ett avsättningsområde för sina produkter. Ett fåtal aktörer har tagit ett helhetsgrepp och erbjuder kompletta system med hårdvara, mjukvara, installation, service och support (Ekstrand, 060209). Även om antalet aktörer som erbjuder helhetslösningar ökat något finns det ett stort antal tekniska lösningar bakom de skärmar som man som kund ser eller interagerar med. I sin allra enklaste form är det helt enkelt en DVD-spelare som spelar upp innehållet lokalt på en skärm eller i en hel butik, medan det i de mer avancerade systemen finns en dator ansluten till skärmarna. För att snabbt kunna uppdatera informationen som visas är dessa anslutna till Internet. Lösningen möjliggör för ett fåtal personer att styra innehållet centralt från en plats till en hel butikskedjas samtliga datorer och skärmar, och således kan erbjudanden, kampanjer och prisändringar kommuniceras ut på väldigt kort varsel. Det finns naturligtvis också ett stort antal olika typer av skärmar som alla måste kunna vara påslagna under långa tidsperioder, ofta dygnet runt och varje dag. Detta ställer naturligtvis större krav på skärmarna än vanliga platta tv-skärmar, bland annat vad gäller bildkvalitet och kylningssystem.

Även om system för digital skyltning kräver stora investeringar i denna tekniska infrastruktur kan det finnas kostnadsbesparingar eftersom stora mängder tryckt media inte behöver tryckas och distribueras. Kostnadsbesparingar kan också bli möjliga genom att uppdatering och styrning av systemet kan skötas från en enda plats till skärmarna i exempelvis en hel butikskedja. System som erbjuder ökad kundinteraktivitet kan också ha ett positivt bidrag i form av personalbesparingar.

Utvecklingen för digital skyltning ser olika ut i olika delar av världen. Den asiatiska och amerikanska marknaden beskrivs ligga före den europeiska (Amate 060423). Allra längst har man kommit i USA där det beskrivs att såväl butiker (främst dagligvaruhandeln) som annonsörer och kunder har vant sig vid det nya mediet (SvD 060712). Bedömare i branschen tror att utvecklingen är på väg i samma riktning i Europa (SvD 060712 & Wirespring 060117). Det faktum att fyra av Sveriges största annonsörer är

verksamma inom dagligvaruhandeln gör det troligt att marknaden för butiks-tv och digital skyltning kan växa kraftigt de närmsta åren (SvD 060712 & Dagens Handel vecka 32 2006).

1.2 Problemområde

Digital skyltning befinner sig som nämnts i ett tidigt utvecklingsstadium i Sverige jämfört med USA och Asien där utbredningen är betydligt större. Samtidigt kan man se vissa tendenser till att mediet börjar få fotfäste även i Sverige och troligtvis kan vi komma att möta samma starka utveckling som i övriga delar av världen här i Europa och Sverige (SvD 060712). För en leverantör som har för avsikt att vara i framkanten är det många frågor som står obesvarade.

Generellt sett beskriver InStoreMedia att man möter positiva reaktioner på systemets förtjänster, men samtidigt är det få företag som tar det slutliga steget att investera i ett digitalt skyltningssystem. En osäkerhet tycks råda hos de potentiella köparna och frågan blir då hur detta kan bemötas av en leverantör som vill knyta till sig nya kunder. InStoreMedia menar också att många marknadschefer ser mycket positivt på digital skyltning som marknadskommunikationsverktyg, men ofta fattas inga investeringsbeslut (Ekstrand 060209). En problematik som lyfts fram i samband med detta hänger ihop med den komplexa karaktär som ett digitalt skyltningssystem i vissa avseenden kan ha. De investeringar som behövs för ett digitalt skyltningssystem är ofta av den dimensionen att de kan ligga utanför normal budget för marknadsföring och medför därför att både ekonomiavdelning och ledningsgrupp behöver vara delaktiga i beslut (Andersson, 060222). Även IT-avdelning behöver i allra högsta grad bli involverad då systemet i stor utsträckning måste integreras med befintlig IT-struktur.

1.3 Syfte och frågeställningar

Huvudsyftet med denna studie är att beskriva marknaden för digital skyltning och därmed ge ökad insikt och förståelse för den problematik som såväl leverantörer som köpare kan ställas inför vid försäljning respektive inköp av system för digital skyltning. Vi har för avsikt att utifrån den identifierade problematiken beskriva hur man utifrån leverantörs respektive köpares sida kan underlätta införsäljnings-/inköpsprocessen. Problematiken analyseras utifrån följande tre frågeställningar:

1. Vilka faktorer ligger bakom det gap som tycks existera mellan leverantörer och potentiella köpare?
2. Vilken är synen på digital skyltning vad gäller effekter och värde och skiljer sig denna syn åt mellan säljande respektive köpande organisationer?
3. Vilka faktorer anses utifrån köpande organisationer kritiska att en leverantör kan tillmötesgå för att en affär skall kunna genomföras?

1.4 Avgränsningar

Denna studie är baserad på intervjuer med representanter för InStoreMedia och deras största kund Telenor Stores (Vodafone Stores vid tiden implementeringen av det digitala skyltningssystemet), ett antal potentiella köpare av digitala skyltningssystem samt ett urval av andra aktörer med nära anknytning till digital skyltning och mer specifikt till kunden Telenor Stores. Studien är begränsad till att djupare analysera marknaden för digital skyltning utifrån våra tre valda frågeställningar. Studien är avgränsad till att endast beröra digitala skyltningssystem för användning i butiksmiljö. Vidare är studien också avgränsad från att inte beröra relationen mellan företag som använder sig av digital skyltning och deras slutkonsumenter.

Då vi är av åsikten att studiens omfattning inte möjliggör intervjuer av flera leverantörer har vi för att göra studien genomförbar valt att begränsa oss till att endast intervjua representanter från InStoreMedia. Vi har dock försökt fördjupa bilden av denna leverantör genom intervjuer med ett antal företag i det nätverk som omgärdar InStoreMedia och kunden Telenor. Vi har vidare också valt att begränsa oss till att endast intervjua representanter för tre potentiella köpare. Urvalet av dessa bygger på en samstämmig bild som våra intervjuobjekt målar upp av vilka branscher som bör ligga i framkant vad gäller utvecklingen av digital skyltning, nämligen dagligvaruhandeln, detaljhandlare med en stor produktkatalog samt företag med behov att snabbt kunna ändra budskap med avseende på tid, plats och målgrupp.

1.5 Förväntat kunskapsbidrag

Vi anser att denna studie på ett flertal sätt fyller en kunskapslucka om digital skyltning. På en generell nivå anser vi att studien bidrar med kunskap kring marknaden för digital skyltning och dess aktörer samt deras syn på marknaden och digitala skyltningssystem. Vi anser också att studien bidrar med kunskap om faktorer som kan anses ligga bakom det gap som finns mellan leverantörer och köpare. Studien önskar också på ett tydligt sätt klargöra vilket beteende som kan finnas bland köpande företag för att på så sätt i förlängningen möjliggöra för leverantörer av digital skyltning att utifrån studiens rekommendationer kunna anpassa sitt erbjudande till marknaden.

1.6 Disposition

Vi inleder med att i det följande kapitlet redogöra för vår valda metod och hur denna legat till grund för vårt tillvägagångssätt att besvara vår valda frågeställning. Därefter följer ett kapitel med en redogörelse av det teoretiska ramverket som har till syfte att underlätta och skapa en ökad förståelse för läsaren. Vi redogör därefter i det följande kapitlet för vår empiri. Detta avsnitt är uppdelat i att dels innehålla en

fallbeskrivning av Vodafone och den process man har haft kring digital skyltning och dels en beskrivning av synen på digital skyltning utifrån ett antal potentiella köparens perspektiv. Efter detta följer analysavsnittet. Det avslutande avsnittet har vi valt att kalla slutdiskussion och detta innehåller en sammanfattning av studiens resultat samt en summerande diskussion, implikationer, kritik av studien och förslag på framtida forskning.

2 METOD

I följande avsnitt beskrivs och motiveras de metoder och angreppssätt vi använt oss av i studien. Först diskuteras studiens ansats, fallstudien som forskningsstrategi och valet av kvalitativ undersökningsmetod. Därefter beskrivs datainsamling och analys följt av en diskussion kring studiens tillförlitlighet. Avsnittet avslutas med en kortare beskrivning av tidigare forskning som kan anses vara relevant för studien.

2.1 Studiens ansats

Det är viktigt att man som forskare väljer en ansats som är väl anpassad utifrån såväl problemet som den valda frågeställningen för att kunna nå fram till ett resultat (Edfelt & Jansson, 1995). Som förklaringsmodeller brukar man vanligtvis skilja mellan den teoribaserade deduktionen och den empiribaserade induktionen (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Ett deduktivt angreppssätt innebär att forskaren utgår ifrån en generell regel och hävdar att det enskilda fallet av intresse kan förklaras med hjälp av denna regel. Grundförutsättningen är ett antagande om att den allmänna regeln alltid är giltig och således slår man med ett deduktivt angreppssätt snarare fast något än förklarar fenomenet (Alvesson & Sköldberg, 1994). Med grund i existerande teori skapar alltså forskaren hypoteser som sedan falsifieras eller verifieras beroende på hur välgrundade de visar sig vara utifrån det empiriska resultatet. Resultatet blir således att de verifierade hypoteserna skapar en bild av verkligheten (Starrin & Svensson, 1996). Eftersom vi vill förklara ett fenomen och det saknas tidigare forskning kring det område vi valt att undersöka anser vi att deduktionen är mindre väl lämpad för denna studie.

Den induktiva ansatsen innebär att forskaren skapar sina egna teorier baserat på sin bild av verkligheten, och utgör på så sätt motsatsen till den deduktiva logiken. Forskaren som angriper ett problem med en induktiv ansats skapar sig således en allmän sanning utifrån identifierade samband som observerats i ett antal enskilda fall (Alvesson & Sköldberg, 1994). Vi anser att en induktiv ansats är ett mer passande angreppssätt än deduktion eftersom vi i likhet med en induktiv ansats studerar ett fenomen eller en del av verkligheten. Det faktum att man som forskare med ett induktivt angreppssätt ska hålla sig totalt isolerad från tidigare teorier gör dock att vi även förkastar induktionen som metod. Vi har för avsikt att använda en teoretisk referensram och tidigare angränsande forskning som inspirationskälla och hjälpmedel i vår analys, och har därför valt en annan ansats för studien.

Eftersom varken deduktiv eller induktiv ansats passar vårt problem och våra frågeställningar har vi valt att använda oss av en abduktiv ansats, vilket är en metod som ofta används i undersökningar av fallstudiekaraktär. Metoden är en kombination av deduktion och induktion. I likhet med induktionen utgår abduktionen från empirin, men visar också upp stora släktskap med deduktionen i det att

teoretiska förföreställningar inte avvisas. Empirin föregås eller kombineras tvärtom ofta med teoretiska förstudier som syftar till att fungera som inspirationskälla att upptäcka mönster som ger förståelse för den studerade problematiken (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Det abduktiva angreppssättet innebär att ett enskilt fall tolkas utifrån ett hypotetiskt övergripande mönster som syftar till att förklara det studerade fallet. För att styrka tolkningens riktighet görs sedan nya iakttagelser, i praktiken en upprepad process där forskaren pendlar mellan empiriladdad teori och teoriladdad empiri och omtolkar desamma. De empiriska regelbundenheter som iakttas befinner sig på den nivå som kallas ytstruktur och lyfts sedan upp till den teoretisk nivå som kallas djupstruktur. Abduktionen innebär därför dels att forskaren får ett successivt utvecklat empiriskt forskningsområde, men också att teorin justeras och förfinas och framförallt att en ökad förståelse skapas (Alvesson & Sköldberg, 1994).

2.2 Fallstudie som vald forskningsstrategi

Utifrån studiens syfte, ansats och forskningsfrågor har vi funnit att fallstudien är den mest lämpliga forskningsstrategin eftersom fallstudien karaktäriseras av att sträva mot tolkning, upptäckt och insikt snarare än hypotesprövning. Fokus ligger på att upptäcka snarare än att hitta bevis, på processen snarare än resultatet och i att se kontext snarare än enskilda variabler (Denscombe 2000). Vår studie är inriktad på ett väl avgränsat fenomen, vilket stämmer väl överens med fallstudiens karaktärsdrag av att vara partikularistisk (Merriam 1994). Fallstudien är vidare deskriptiv och heuristisk till sin natur (Merriam 1994), vilket är i samklang med den här studiens fokus som är att skapa en ökad förståelse hos läsaren genom att bidra med en omfattande beskrivning av det studerade fenomenet. Med sina tydliga drag av induktion passar också vår valda abduktiva ansats väl för att använda fallstudien som strategi och fallstudien ger oss vidare goda möjligheter att studera saker och ting på djupet. Jämfört med annan vetenskaplig kunskap beskrivs ofta den kunskap man som forskare bidrar med från en fallstudie vara mer konkret, utvecklad och i samklang med tidigare erfarenheter eftersom forskaren spelar en viktig roll genom sin tolkning och analys (Merriam 1994). Vår förhoppning är att kunna nå detta genom studier av enskilda fall som ska leda till att vi kan belysa det generella (jfr Denscombe 2000).

2.3 Kvalitativ undersökningsmetod

Förhållandet mellan kvantitativ och kvalitativ analys har beskrivits på många sätt, ofta beskrivs de som konkurrerande och ibland motstridiga uppfattningar om hur man bör studera verkligheten. En annan uppfattning är att kvalitativ och kvantitativ forskning helt enkelt är beteckningar på hur man genomför sociala undersökningar, där de två metoderna beskrivs som olika angreppssätt vad gäller själva

informationsinsamlingen. Preferensen för den ena eller andra metoden är i praktiken en teknisk fråga, man bör välja en teknik som passar den valda frågeställningen (Bryman, 1997).

Kvantitativa forskare är sällan helt avvisande till kvalitativ forskning men ser denna som främst förberedande och explorativ för att få fram idéer, uppslag och hypoteser som kan bli prövade mer rigoröst genom kvantitativa metoder. Anhängare av kvalitativ forskning ser istället denna som helt självständig och fördelaktig främst vad gäller förmågan att fånga aktörers innebörder och tolkningar. Andra skiljelinjer mellan kvalitativ och kvantitativ forskning kan vara att forskaren får en närmre relation till de studerade objekten, ofta deltar i en process och har en relativt ostrukturerad forskningsstrategi där teorierna växer fram efter hand (Bryman, 1997). Utifrån detta resonemang har en kvalitativ analys således till syfte att identifiera icke kända fenomen och egenskaper. Denna identifikationsprocess är i själva verket ett kartläggande av variationer och strukturer genom vilka man kan skapa sig en djupgående förståelse för det studerade fenomenet.

En annan jämförelse presenteras av Kvale (1997) där han refererar till Webster (1967) som gör en liknelse vid sammansättningen av ett ämne. I denna liknelse är beståndsdelarna den kvalitativa analysen och förhållandet mellan beståndsdelarna den kvantitativa analysen. Eftersom vi i denna studie saknar beståndsdelarna kan vi inte använda oss av ett kvantitativt angreppssätt, utan kommer att använda kvalitativ metod för att identifiera och beskriva fenomenets beståndsdelar.

2.4 Datainsamling och genomförande

Det faktum att abduktionen under själva forskningsprocessen alternerar mellan teori och empiri gör att den enligt Alvesson & Skoldberg (1994) i jämförelse med induktion och deduktion framstår som mer mångsidig och realistisk med avseende på hur forskning faktiskt bedrivs. Inom abduktionen kan således teoretiska studier både föregå och kombineras med analys av empirin (Alvesson & Skoldberg, 1994). Även fallstudien som forskningsstrategi har en av sina starka sidor i att den tillåter användning av olika källor och typer av data (Denscombe 2000). Vi har i enlighet med detta i studien använt oss av flera metoder för insamling av data. Textstudier, intervjuer och observationer har kompletterat varandra, vilket vi tror skapat en såväl djupare som bredare bild av fenomenet.

2.4.1 Litteratur

Eftersom vi genom vårt abduktiva angreppssätt har alternerat och pendlat mellan teori och empiriska studier har informationssökandet och litteraturinhämtandet varierat och haft olika karaktär under olika faser av studien. I den tidiga problemformuleringen använde vi oss av relativt grundläggande textmaterial, medan vi under studiens gång har riktat blickarna mot material av mer specifik karaktär.

Huvudsakligen har informationssökning gjorts på Internet, i tidningar och tidskrifter, genom tips under intervjuer, på bibliotek och genom handledares försorg.

2.4.2 Intervjuer

Denscombe (2000) hävdar att valet av intervjuobjekt tenderar att grunda sig på ett icke-sannolikhetsurval då de människor som ingår i urvalet medvetet väljs därför att de har en unik inblick i det studerade fenomenet, en särskild position eller något speciellt att bidra med (Denscombe, 2000). I linje med detta har de personer vi har valt att intervjua därför växt fram under studiens gång. Initialt fick vi viss hjälp av Mikael Ekstrand på InStoreMedia och sedan har vi genom våra intervjuobjekt successivt fått tips på personer som genom sin position eller kunskap skulle kunna tillföra något till studien. Denscombe (2000) refererar till Glaser & Strauss (1967) att en av principerna för ”grounded theory” är att urvalet av de intervjuobjekt eller enheter som ska ingå i undersökningen följer ett upptäcktsspår, inte helt olikt det sätt en detektiv arbetar på. Efter varje intervju har ny kunskap och insikt fallit på plats och nya spår har kunnat tas upp. Detta sätt att arbeta har alltså gjort att ringar spridits på vattnet, något som ligger i linje med det abduktiva angreppssättet som ger forskaren successivt utvidgad empiri och teori att alternera mellan.

Studiens främsta urvalskriterium vad gäller intervjuobjekt är tudelat. Ett antal representanter från företag aktiva inom digital skyltning och butikskommunikation har intervjuats och urvalskriteriet för dessa har varit att de ska vara väl bekanta med digitala skyltmedia. Hos potentiella köpare samt företag som redan investerat i digital skyltning har urvalskriteriet varit att intervjuobjektet skall vara sysselsatt med marknadskommunikation och/eller specifikt digital skyltning. Studien inleddes på köparsidan med en intervju av marknadschefen på Vodafone/Telenor Stores, och har sedan kompletterats med intervjuer av representanter från tre potentiella köpare; H&M, ICA och Systembolaget. Genom att både intervjua representanter från företag som ännu inte investerat i digital skyltning och ett företag som redan implementerat detsamma blir det möjligt att identifiera skillnader och likheter i synen på värde, kritiska faktorer och upphandlingsförfarande. För att kunna ge en mer fullständig bild av leverantörssidan har förutom leverantören InStoreMedia representanter från webbyrån Creuna, retailbyrån Ord&Råd och konsultföretaget Fjord intervjuats. För att underlätta för läsaren presenteras intervjuobjekten i inledningen till empiriavsnittet.

Inför intervjuerna har intervjuobjekten kontaktats och informerats om studiens forskningsområde samt ungefärlig tidsuppskattning. I snitt har intervjuerna varat ca en timme och samtliga intervjuer har genomförts med närvaro av båda författarna. Vidare har samtliga intervjuer genomförts på plats hos intervjuobjektet på dennes arbetsplats. Intervjuerna har varit av semistrukturerad art, och kan därför mer liknas vid något styrda samtal av ganska personlig karaktär där vi haft en lista med färdiga ämnen

och frågor som vi tänkt behandla men där stor flexibilitet funnits och där den intervjuade har fått utveckla sina svar och synpunkter (jfr Denscombe 2000 och Merriam 1994). Då intervjuobjektens svar nästan uteslutande utgör empiri i studien anser vi att det vore svårt att enbart förlita sig på anteckningar från intervjuerna. Samtliga intervjuer har därför, med intervjuobjektens samtycke, spelats in med hjälp av en mp3-spelare. Förutom att detta arbetssätt gjort att vi fullständigt kunnat koncentrera oss på vad intervjuobjekten sagt utan att behöva föra anteckningar har även efterarbetet med att sammanställa intervju svaren underlättats betydligt, då vi kunnat lyssna på samma passage flera gånger för att korrekt kunna fånga innebörden av respondentens svar.

Intervjuerna har inletts med relativt enkla frågor av öppen karaktär, där den intervjuade fått berätta lite om sig själv, sitt företag och sitt förhållande till digital skyltning. Intervjun har sedan fortsatt med att intervjuobjektet fått definiera digital skyltning, då detta kan vara intressant utifrån perspektivet att det ger en bild av medvetenheten och mognadsgraden hos intervjuobjektets företag. Vidare har frågeområden kring värdeskapande och krav på leverantörer och system behandlats, varefter intervjun rundats av med övriga frågor om digital skyltning. Avslutningsvis har vi försökt reda ut eventuella oklarheter som vi kan ha stött på under intervjun samt bett den intervjuade om eventuella tips på andra personer som skulle kunna vara lämpliga att intervjua.

2.4.3 Tolkning och analys

Efter genomförandet av intervjuerna har vi transkriberat dessa och därefter gemensamt sammanfattat det intervjuobjektet sagt i ett summerande dokument. Utifrån dessa dokument har ett antal områden identifierats, och dessa områden har sedan legat till grund för empiriavsnittets struktur. Empirin analyseras sedan utifrån det teoretiska ramverket.

2.5 Studiens tillförlitlighet

Att utvärdera och redogöra för studiens tillförlitlighet kan sägas vara viktigt inte enbart för resultatens kvalitet, men också för framtida forskning. För att bedöma en studies korrekthet används ofta de två begreppen reliabilitet och validitet. Inom kvalitativ forskning och fallundersökning finns det dock forskare som anser att man bör lägga en annan innebörd i dessa två begrepp. Merriam (1994) refererar till Lincoln & Guba (1985) som föreslår att man istället för inre validitet bör använda termen sanningsvärde, extern validitet bör benämnas överförbarhet och reliabilitet bör redovisas som konsistens eller överensstämmelse. Oavsett vilka termer som används är den grundläggande frågan hur man som forskare kan lita på resultaten från en kvalitativ fallundersökning. Enligt Merriam (1994) är det forskarens observationsteknik, kritiska medvetenhet, närvaro och tolkningsförmåga som avgör om en kvalitativ studie kan anses vara vetenskaplig. Det är naturligtvis svårt att utifrån vårt eget perspektiv

bedöma vår tolkningsförmåga och kritiska medvetenhet, eftersom vi ofrånkomligen är färgade av förföreställningar och tidigare erfarenheter, men vi anser samtidigt att studiens upplägg och den observationsteknik vi valt gör att studien enligt Merriams definition kan anses vetenskaplig.

Validitetsbegreppet inbegriper att man som forskare har samlat in de data som man har haft för avsikt att undersöka, och kan delas upp i inre validitet och extern validitet. Inre validitet rör frågan huruvida de resultat man fått fram stämmer överens med verkligheten, medan extern, eller yttre, validitet anger huruvida man kan generalisera studiens resultat till andra situationer än den man undersökt. Vad gäller extern validitet är vi av åsikten att det kan vara svårt att generalisera resultat från en kvalitativ studie som denna eftersom själva ansatsen är att gå på djupet och på så sätt förklara ett väl bestämt, avgränsat och ofta komplext problem – vilket är fallet i denna studie. För att kunna erhålla resultat som kan generaliseras bör man studera ämnet vidare med en kvantitativ studie, möjligen med hypoteser baserade på den här studiens resultat.

Den inre validiteten kan enligt Merriam (1994) säkerställas bl. a genom att man använder flera informationskällor och flera metoder för att säkerställa resultat, observerar fenomenet över tid eller vid upprepade tillfällen, låter kollegor ge sina kommentarer till studiens resultat samt klargör eventuella skevheter, utgångspunkter och antaganden man som forskare kan ha haft med sig in i undersökningen. Vi har under hela studiens gång varit medvetna om hur vår egen påverkan och tolkning återspeglar det slutgiltiga resultatet och vi har därför försökt redovisa såväl den empiri som stödjer vår egen uppfattning som det motsatta fallet. Eftersom de intervjuer som ligger till grund för studien har varit utspridda över ett antal månader och intervjuobjekten är verksamma i olika företag från bland såväl köpare som leverantörer anser vi också att vi har kunnat få en relativt komplett bild av marknaden för digital skyltning. Vi har vidare under studiens lopp vid ett antal tillfällen låtit externa personer läsa och kommentera det vi kommit fram till. Med bakgrund i detta tycker vi oss kunna påstå att studien håller en god inre validitet.

Om studien kan genomföras igen och samma resultat uppnås kan studien sägas ha hög reliabilitet eller tillförlitlighet. I en kvalitativ studie möjliggörs dock flera olika tolkningar eftersom det område som undersöks ofta är mångdimensionellt. Detta innebär således att det inte alls är nödvändigt att en upprepning av en kvalitativ studie kommer till samma slutsats. I detta sammanhang tror vi därför att det är av stor vikt att man kan visa att studien har en stor tillförlitlighet, eller som Lincoln & Guba uttryckte det ovan – konsistens. Enligt Merriam (1994) som refererar till Goetz & LeCompte (1984) kan man säkerställa konsistens genom att som forskare redogöra för sina antaganden, teorier, sitt förhållande till dem som intervjuats och hur dessa valts ut. Vidare bör man använda sig av flera olika

metoder och källor för informationsinsamling samt för att underlätta en ”revision” redovisa hur man arbetat under studien (Merriam 1994).

Självklart gäller det att under hela processen vara medveten om såväl vår egen som handledares påverkan på den slutliga tolkningen. Vi har därför under studiens gång haft ett antal diskussioner hur analysen kan påverkas av hur empirin tolkas. Genomgående i såväl empiri som analys har vi också varit noggranna med att redogöra även för synpunkter som avviker från det mönster vi tagit oss för att identifiera. Vi har även gjort en kortare redovisning av hur studien är genomförd och hur vi genom ett upptäcktsspår valt våra intervjuobjekt. De källor och metoder vi använt för datainsamling innefattar såväl tryckt litteratur, elektroniska källor och personliga intervjuer – allt för att säkerställa att vi inte samlat in alltför ensidig empiri. Sammanfattningsvis anser vi att vi i denna studie har uppfyllt de kriterier för att säkerställa konsistens som redogjorts för ovan, och att studien därmed kan sägas ha god reliabilitet.

2.6 Tidigare forskning

På det akademiska planet har vi inte funnit några studier kring digital skyltning på leverantör/kund nivå och inte heller begreppet digital skyltning har enligt vår kännedom varit i fokus för någon direkt akademisk forskning. Vi har dock funnit en studie som har genomförts av fyra studenter på Handelshögskolan i Stockholm som för HPs räkning har undersökt potentialen för ett digitalt skyltningssystem. Studien är begränsad till användning av HPs projektorer och programvara (Friberg et al, 2005). Vi har även funnit en studie från Svenska handelshögskolan i Helsingfors där Amate har genomfört en studie som heter ”The Effect of Digital Content on Consumer’s Experience in Retail Contexts” (Amate, 2004). Denna studie har för avsikt att visa att digitalt innehåll i retailmiljöer tillför ett värde utöver att bara vara ett trendigt inslag i butiksmiljön. Hypotesen är att digital media i butiker kan förhöja kundupplevelsen och därigenom leda till ökad försäljning. Studien genomfördes bland annat i en konceptbutik i Stockholm. Resultatet visar på att det fanns svårigheter i att implementera systemet på ett helt tillfredsställande sätt vilket ledde till att kundupplevelsen inte blev som man tänkt sig. Amate menar dock att vidare forskning krävs för att verkligen besvara frågan om digitalt innehåll i butiker kan leda till ökad kundupplevelse och försäljning vilket han själv anser att studien inte lyckades besvara i tillräcklig grad.

Det finns annan forskning som är intressant att ta del av för att få ett bredare perspektiv på denna studies relativt snäva syfte, bland annat kring spridning av ny teknologi (Diffusion of new technology) och vad som gör att nya teknologier slår igenom och antas av organisationer. Förutom de studier som gjorts av Gatignon och Robertson (1986 & 1989) och som använts i denna studie har även Tzokas och

Saren (1992) genomfört en studie som lyfter fram leverantörens roll och förklarar utbredningen med ett antal faktorer såsom produktutveckling, industrins marknadsförings- och inköpsbeteende. Venkatesh et al har i sin artikel "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View" (2003) tagit fram en sammanfattande modell över vilka faktorer som ligger bakom att nya informationsteknologier accepteras av användare. Faktorer som identifieras är bland annat förväntad prestanda på teknologin, förväntad ansträngning och sociala faktorer men också ålder och kön. Studien håller sig således på individnivå vilket inte gör den helt relevant för vår studie.

Sammanfattningsvis kan vi säga att vi inte har funnit någon tidigare forskning som berör inköpsproblematiken med just digital skyltning och som försöker förklara varför inte fler företag har investerat i systemet.

3 TEORETISKT RAMVERK

I det följande avsnittet motiveras de valda teorierna och därefter följer en genomgång av de valda teorierna som är avsedda att skapa en förståelse för läsaren. Avslutningsvis sammanfattar vi det valda teoretiska ramverket.

3.1 Introduktion till det teoretiska ramverket

Avsnittet inleds med studiens huvudsakliga teoretiska grund som vilar på en modell ursprungligen framtagen av Håkansson et al (1976) och som senare har vidareutvecklats av Ford et al (2002) där vi har valt att använda oss av den senare för vår analys. Denna modell visar på ett gap mellan köpare och säljare och utgår från att både köpare och säljare har osäkerheter och förmågor i en relation och ligger till grund för att analysera problematiken kring inköp och försäljning av digital skyltning.

För att fånga in de teknologiska aspekterna av digital skyltningen kommer vi sedan presentera två teorier länkade till inköp och försäljning av nya teknologier. Inom detta område beskriver vi först helt kort en teori som handlar om något Ford och Sarin (2001) har valt att kalla ”det teknologiska gapet”. Därefter följer en redovisning av Gatignon och Robertsons (1986 & 1989) teorier om teknologisk utbredning, det vill säga vilka faktorer som ligger bakom att företag bestämmer sig för att införa en viss ny teknologi.

För att fördjupa förståelsen kring själva inköps- och införsäljningsprocessen kommer vi sedan presentera två olika teorier. Den första är Webster och Winds (1972) teori om organisationers inköpsbeteende. Denna teori har för avsikt att ge läsaren en förståelse kring vilka olika roller som existerar i en inköpsprocess för att med stöd i denna teori försöka utreda vem som beslutar och påverkar i en inköpsprocess kring digital skyltning. Därefter kommer vi att presentera en teori av Cunningham och Homse (1986) som handlar om organisatoriska interaktioner i en leverantör/kund relation vars mål är att öka förståelsen för hur man som leverantör kan interagera med kundorganisationen i en försäljningsprocess. Vi avslutar detta teoriavsnitt med ett avsnitt om värde där vi vill ge läsaren en förståelse för olika sätt ett företag kan se på värde.

Tillsammans bildar Ford et als modell och de övriga teorierna kring organisatoriska och teknologiska aspekter på införsäljning och inköp samt värdebegreppet denna studies teoretiska ramverk.

3.2 Kunders och leverantörers osäkerheter och förmågor

För en leverantör kan försäljningsprocessen innebära ett antal komplexa relationer där flera avdelningar och beslutsfattare är involverade från båda sidor för att lösa diverse tekniska och kommersiella frågor. I dessa situationer är det, enligt Håkansson et al (1976), meningslöst att planera marknadsaktiviteter

utifrån någon generell responskurva. Håkansson et al väljer snarare att se relationen mellan det köpande och det säljande företaget som en interaktionsprocess mellan två aktiva komponenter.

I vissa situationer är interaktionsprocessen mycket enkel, till exempel när det inte råder några frågor kring det köpande företags behov och där det finns ett antal pålitliga leverantörer vilket gör att kunden kan välja den leverantör som uppfyller de funktionella kraven och erbjuder det lägsta priset. I många andra fall är det mer komplext. Det kan handla om att det är svårt att bestämma och specificera det exakta behovet eller att marknaden är heterogen och/eller dynamisk. En tredje situation som är svår för köparen att hantera är när han inte har tillit till leverantören eller när det är problem med att koordinera transaktionen med till exempel andra transaktioner. Håkansson et al (1976) kallar dessa tre situationer för köparens olika osäkerheter i behov, marknad och transaktion, vilka nedan beskrivs mer utförligt.

Från det säljande företags perspektiv handlar det om att lösa sina kunders problem på ett sådant sätt att kunden är beredd att betala det önskade priset. Håkansson et al (1976) menar att det primärt handlar om i vilken utsträckning det säljande företaget kan tillgodose viktiga aspekter av ett speciellt behov samt i vilken utsträckning man kan överföra denna lösning till kunden. Dessa förmågor har Håkansson et al (1976) valt att kalla säljarens behovslösningsförmåga och överföringsförmåga. Behovslösningsförmågan består både av de faktorer som har med produkten att göra i form av till exempel funktion och kvalitet men också den service som erbjuds i anslutning till produkten samt säljarens förmåga att förstå och tolka köparens behov för att ta fram passande lösningar. Överföringsförmågan handlar snarare om kapacitet och pålitlighet vad gäller leveranser. Det antas av Håkansson et al (1976) att ju högre osäkerheten är, desto mer värderar köparen den motsvarande förmågan. Av denna anledning är det viktigt för det säljande företaget att anpassa sina förmågor till de förmodade osäkerheterna hos det köpande företaget.

För studiens huvudsyfte har vi valt att använda oss av en modell framtagen av Ford et al (2002). Denna modell bygger till stora delar på Håkansson et al:s resonemang, men där Håkansson et al fokuserar på kundens osäkerheter och leverantörens förmågor innehåller Ford et al:s modell även osäkerheter för leverantören och förmågor hos kunden. Modellen handlar således om osäkerheter och förmågor både hos kunden och leverantören och ser ut enligt nedan där de gråmarkerade benämningarna markerar osäkerheter eller förmågor som ligger utanför denna studies ram.

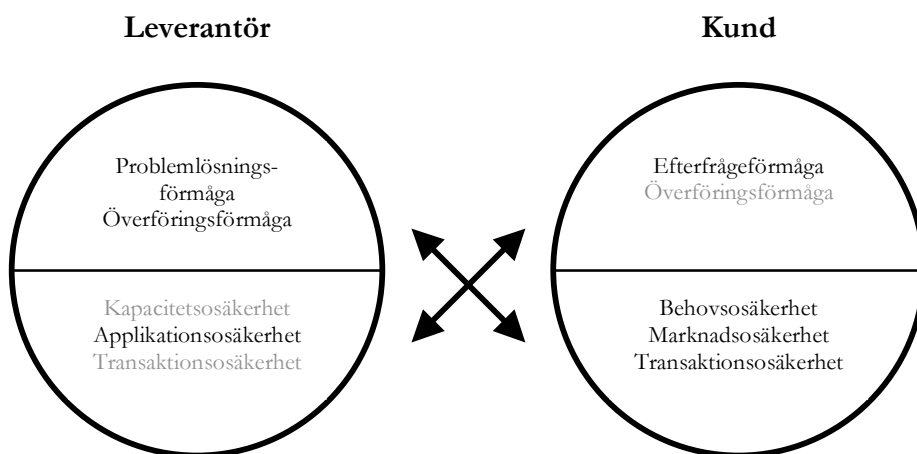


Fig. 1. Ford et al's modell (2002) som visar på osäkerheter och förmågor hos både leverantör och kund. Grå markering anger delar som inte faller inom ramen för denna studie.

Modellen visar tydligt att osäkerheterna skall mötas av förmågor hos den andra parten, såsom pilarna indikerar. Ford et al menar att en leverantör kommer att stöta på flera osäkerheter när man interagerar med kunder och därför är det viktigt att man inom leverantörsföretaget inte bara förstår sina egna osäkerheter utan även kundens osäkerheter (Ford et al, 2002). Med andra ord ska en leverantör känna till kundernas osäkerheter för att kunna möta dessa med egna förmågor. Så länge osäkerheter inte möts med förmågor existerar ett gap mellan kund och leverantör och utmaningen blir att överbygga detta gap. Andersson et al benämner detta ”supplier – customer gap” (Andersson et al, work in progress).

3.2.1 Kundens osäkerheter

Ford et al (2002) har definierat tre olika osäkerheter på kundsidan. Dessa är behovsosäkerhet, marknadsosäkerhet och transaktionsosäkerhet. *Behovsosäkerhet* handlar om när företaget har svårigheter med att definiera sitt problem och/eller inte vet vilken lösning som passar bäst för att lösa problemet. Kunder med behovsosäkerhet söker troligtvis råd från en leverantör över hur de ska lösa sitt problem och vad de ska köpa.

Marknadsosäkerhet är enligt Ford et al ofta något ett företag ställs inför när det finns en stor mängd olika lösningar på ett visst problem eller när teknologin inom området ändras snabbt vilket leder till att nya lösningar dyker upp på marknaden i snabb takt. I detta fall menar Ford et al att företaget ofta inte har en given leverantörsrelation som kan erbjuda en lösning på problemet, och kommer därför att ägna avsevärd tid och stora resurser på att undersöka olika leverantörer och olika potentiella lösningar.

Den tredje osäkerheten som Ford et al beskriver är *Transaktionsosäkerhet*. I detta fall kan kunden vara säker på att det är rätt lösning och veta vilka olika erbjudanden som tillhandahålls av olika leverantörer.

Osäkerheten som en kund ställs inför handlar i detta fall snarare om huruvida leverantören kommer att kunna leva upp till sina löften i erbjudandet. Enligt Ford et al kan det handla om att saker sker i rätt tid, till rätt pris och med rätt prestanda.

3.2.2 Leverantörsförmågor

Ford et al beskriver vidare att en leverantör kan försöka manipulera en kunds osäkerheter så att de relaterar mer med de egna förmågorna. Dessa förmågor är enligt Ford et al problemlösningsförmåga och överföringsförmåga (jmf Håkansson et al, 1976).

Problemlösningsförmåga är en leverantörs förmåga att utveckla ett erbjudande som tillhandahåller en lösning på ett kundproblem. Erbjudande definierar Ford et al som ett löfte om en lösning för en kund. En leverantörs problemlösningsförmåga blir extra viktig för de kunder som har komplexa och unika problem eller hög behovs- eller marknadsosäkerhet.

Den andra leverantörsförmågan som Ford et al kallar för *överföringsförmåga* handlar om leverantörens förmåga att verkligen leverera sitt erbjudande så att kunden verkligen får den förväntade lösningen på problemet. Denna förmåga är enligt Ford et al extra viktig då kunder har stor transaktionsosäkerhet.

3.2.3 Leverantörsosäkerheter

Ford et al har definierat tre olika leverantörsosäkerheter. Dessa är kapacitetsosäkerhet, applikationsosäkerhet och transaktionsosäkerhet. För denna studie har vi endast ansett applikationsosäkerhet vara relevant då de övriga två osäkerheterna kan sägas handla om faktorer som rör försäljningsvolym och betalningsförmåga vilket vi inte anser vara relevant att undersöka för att utreda gapet mellan leverantör och köpare av digital skyltning. Kapacitetsosäkerhet handlar om en leverantörs osäkerhet kring hur mycket ett erbjudande kan sälja över en given tidsperiod. Transaktionsosäkerheten handlar om en osäkerhet kring att kunden ska ta emot den beställda volymen och betala det överenskomna priset. Dessa två utesluts således från denna teorigenomgång.

Applikationsosäkerhet är när en leverantör är osäker på över hur deras erbjudande på mest effektiva sätt kan användas av kunder eller för vilken speciell applikation eller till vilket problem det är mest passande. Detta torde vara mest troligt då erbjudandet baseras på ny teknologisk utveckling eller om produkten eller tjänsten man säljer måste integreras med det köpande företags nuvarande verksamhet på ett komplext sätt. Detta får stark effekt på de krav kunden ställer på leverantören och på de specifikationer man tar fram.

3.2.4 Kundförmågor

Kunder har inte bara osäkerheter som de tar med sig i en interaktion med en leverantör utan även förmågor. Dessa kallar Ford et al för efterfrågeförmåga och överföringsförmåga. Överföringsförmåga anser vi inte vara relevant för denna studie då denna förmåga, liknade transaktionsosäkerhet hos leverantören, handlar om en kunds pålitlighet i att tillhandahålla den utlovande typen av och volymen på ordern och tillräcklig information till leverantören.

Med *efterfrågeförmåga* menas att en kund har förmågan att ge råd till leverantören över vilken typ av erbjudande som skall tillverkas samt vilken volym. På det här sättet kan man säga att en kund med stor efterfrågeförmåga assisterar leverantören med att utveckla erbjudandet och på det sättet blir en sådan kund värdefull. En kunds efterfrågeförmåga blir med andra ord viktig för en leverantör med hög applikationsosäkerhet. Förmågan kan uppkomma ur det faktum att man har stora volymkrav, men den kan också baseras på kunskapen om hur leverantörens erbjudande ska utvecklas och integreras med kundens egen verksamhet. Denna förmåga borde enligt Ford et al vara speciellt viktig för en leverantör som försöker lösa ett nytt kundproblem eller vid ett nyligen utvecklat erbjudande som bygger på innovativ teknologi där appliceringen fortfarande är osäker samt där höga utvecklingskostnader måste hämtas hem.

3.3 *Det teknologiska gapet*

Ford och Sarin (2001) diskuterar teknologi i relation till kunder och identifierar vad de kallar "the technology gap". Författarna menar att det i ett tidigt skede existerar ett gap mellan köpare och säljare vad gäller kunskapen om en ny teknologi. Kunden är i detta skede en oerfaren och osäker köpare av den nya teknologiska produkten vilket innebär att kunden behöver leverantörens råd över hur den nya teknologin är lämplig att använda för kunden. Denna situation kommer dock, enligt författarna, antagligen att ändras då kundens kunskap om teknologin med tiden ökar. Detta kan antingen bero på att kunden har blivit mer bekant med teknologin genom användande av den eller med anledning av att teknologin blivit mer vanlig och att en mängd olika leverantörer tillhandahåller den. I takt med att teknologin blir mer vanlig och gapet minskar blir kunderna mindre benägna att betala höga priser för teknologin och för råd och problemlösningsförmågan som en leverantör kan tillhandahålla (Ford & Sarin, 2001).

3.4 *Teknologisk utbredning*

Högteknologiska innovationer är oftast kostsamma och innebär ofta höga bytesbarriärer. Osäkerheten över dessa konsekvenser och över innovationen som sådan spelar stor roll i organisationernas beslutsprocess om införande av den nya teknologin (Robertson och Gatignon, 1986).

Gatignon och Robertson (1989) har tagit fram en konceptuell modell över organisationers införande av nya teknologiska innovationer som är avsedda att erbjuda kostnadsreduceringar i produktion, distribution eller marknadsföringsprocesser. För att förklara ett antagande eller avvisande beteende hos en organisation undersöker de fyra huvudområden. Dessa fyra huvudområden representerar både förklarande faktorer på industrinivå och på individuell företagsnivå. Huvudområdena är den införande organisationens respektive leverantörssidans industri- och konkurrenssituation, organisationskaraktäristiska och beslutsfattarens informationsbearbetningssätt.

Det första huvudområdet handlar om den införande organisationens industri och konkurrenssituation. Där anser Gatignon och Robertson (1989) att acceptansen för nya teknologiska innovationer är högre hos mer *koncentrerade industrier*. Anledningen till detta är att företag under närmast oligopolistiska förhållanden riktar stor uppmärksamhet åt konkurrenternas agerande och att fördelen med att anta en ny teknologi ökar ju färre företag som är verksamma i industrin. Under dessa förhållande kan ett införande av ny teknologi dessutom skapa inträdesbarriärer.

Vissa industrier konkurrerar utifrån pris snarare än andra instrument i marknadsmixen. Gatignon och Robertson (1989) menar att *intensiv priskonkurrens* reducerar mottagligheten för nya teknologiska innovationer eftersom industrins finansiella resurser ofta kan vara ansträngda och inköp av nya teknologier i regel är kostsamma. En faktor som påverkar ett företags införande av ny teknologi i positiv riktning är när det existerar *osäkerhet kring efterfrågan* hos det köpande företags produkter eller tjänster. Denna osäkerhet ökar sårbarheten och ett företag som uppvisar detta antas vara mer benägen att införa en ny teknologi i sin jakt på konkurrensfördelar (Gatignon & Robertson, 1989). *Kommunikationsöppenhet* bland företagen i industrin är en annan faktor som har inverkan. Gatignon och Robertson (1989) menar att, vad de kallar signalfrekvensen, ökar mängden tillgänglig information om innovationer medan signalklarhet förhöjer kvaliteten på informationsinnehållet vilket bör leda till införandetakten av den nya teknologin ökar.

Vad gäller leverantörssidans industri- och konkurrenssituation finns det två påverkande faktorer. Gatignon och Robertson (1989) menar först att i industrier där leverantörer och kunder uppvisar en *hög grad av vertikal integration* sker informationsutbytet med högre intensitet vilket bör påskynda utbredningen av ny teknologi. Författarna menar vidare att företag som är starkt länkade till leverantörer troligtvis kan fungera som betatestare av ny teknologi. Även *Leverantörers incitament* som erbjuds kunder fungerar som uppmuntran att anta och införa en ny teknologi. Denna faktor anses vara komplementär till den vertikala integration som har nämnts ovan. Ofta handlar dessa incitament om prisfrågor (Gatignon och Robertson, 1989).

Kopplat till organisationsstrukturen identifierar Gatignon och Robertson (1989) även två faktorer på individuell företagsnivå som handlar om karaktären på organisationen och hur säljuppdraget ser ut. Den första har de valt att kalla *företagets centralisering* där de menar att centralisering underlättar acceptansen för nya teknologier som kräver organisatorisk standardisering. Den andra faktorn är relaterad till det uppdrag som är kopplat till den teknologi som skall införas. Författarna har valt att kalla det för *komplexitetsgrad på försäljningsuppdraget*. Ett exempel skulle kunna vara hur komplext försäljningsuppdraget är för en marknadsavdelning som tittar på en ny teknologisk innovation som skall underlätta detta uppdrag. Komplexa uppdrag erbjuder större incitament för införande av en teknologi som underlättar uppdraget. Ju mer komplext uppdraget är desto större är det potentiella värde av en teknologi som underlättar detta uppdrag (Gatignon och Robertson, 1989). Gatignon och Robertson (1989) har även undersökt förklarande faktorer ner på enskild individnivå men då det är utanför denna studies syfte redovisas detta inte.

3.5 Organisationers inköpsbeteende

För många företag är kunder stora organisationer snarare än individuella personer. Organisationerna är ofta komplexa precis som de processer som leder till inköpsbeslut. Inköpsprocessen involverar att bli övertygad om att ett behov finns för en viss vara eller service, kommunikation mellan de aktörer inom organisationen som är involverade i inköpet eller som kommer använda produkten eller tjänsten, informationssökande aktiviteter, utvärdering av alternativa tillvägagångssätt av köpet samt olika arrangemang med leverantörer. Därför är inköp en komplex process av olika beslut och intensiv kommunikation, som äger rum över tiden och involverar många olika medlemmar av organisationen och andra företag (Webster och Wind, 1972).

Webster och Wind har definierat de medlemmar av organisationen som interagerar under inköpsbeslutsprocessen som ett "buying center". Författarna har inom denna ram definierat ett flertal distinkta roller och dessa är: användare, påverkare, köpare, beslutare och "gatekeepers". Det är vanligt att flera individer upptar samma roll samt att en individ upptar två eller flera roller (Webster & Wind, 1972). Nedan följer en kort genomgång av dessa roller:

Användare kan enligt Webster och Wind utöva sitt inflytande individuellt eller kollektivt. I många fall är det de potentiella användarna som initierar inköpsprocessen eller formulerar specifika inköpskrav. Den andra köparrollen som Webster och Wind har definierat är *Påverkare* som är medlemmar av organisationen som direkt eller indirekt påverkar inköpsprocessen och beslut. Ofta utövas påverkan genom specifikationer som begränsar vilka olika lösningar som kan vara aktuella för inköp eller genom att tillhandahålla information som ligger till grund för utvärdering av alternativa inköpsaktiviteter.

Den tredje rollen kallas *Köpare* och är de medlemmar av en organisation som har formell befogenhet att välja leverantörer och komma överens om villkor för inköpet. Även då köparen har formell befogenhet att förhandla med leverantörer och få organisationen att verka efter leverantörskontrakt begränsas ofta dennes handlingsutrymme genom formell eller informell påverkan från andra. Den fjärde köparrollen definierar Webster och Wind som *beslutare* och är de medlemmar av organisationen som antingen har formell eller informell makt att bestämma det slutliga valet av leverantör. Ofta är köpare också beslutare, men det kan också ofta vara svårt att avgöra när beslutet verkligen tas och av vem.

Den femte rollen i ett buying center kallas "*Gatekeepers*" och är den eller de individer som kontrollerar flödet av informationen in till organisationen. Ofta handlar det om en inköpsagent eller köparen som har det formella ansvaret och befogenheten för att hantera relationen mellan företaget och leverantör eller potentiella leverantörer. "Gatekeepers" utövar sitt inflytande primärt i valet av olika inköpsalternativ.

3.6 Organisatoriska interaktioner i en leverantör/kund relation

Håkansson et al (1976) lyfter i sin diskussion om osäkerheter och förmågor fram organisatoriska aspekter som kritiska i interaktionsprocessen mellan köpare och säljare där säljaren antas vilja demonstrera sin förmåga att kunna lösa ett behov och överföringsförmåga. Om till exempel ett företag vill visa upp sin förmåga att kunna lösa ett behov, måste man ta kontakt med kunderna på ett enkelt sätt både på djupet och på bredden (Håkansson et al, 1976).

Cunningham och Homse (1986) diskuterar olika mekanismer i organisatoriska interaktioner i en leverantör/kund relation. Med utgångspunkt i det upplevda avståndet mellan de två parterna visar författarna på hur detta avstånd stegvis kan minskas genom personliga kontakter och gå från en enkel inköpare/säljare relation till ett multifunktionellt nätverk av kontakter. I många fall kretsar de etablerade kontakterna mellan leverantör och kund kring marknadsavdelningar och inköpsavdelningar. Cunningham och Homse identifierar tre huvudsakliga kontaktmönster, nämligen marknads- och inköpskontrollerade, marknads- och inköpskoordinerade samt stratifierade. Dessa tre kontaktmönster beskrivs i korthet nedan.

Marknads- och inköpskontrollerade kontaktmönster är som namnet antyder de organisationer där det antingen är marknads- eller inköpsfunktionen hos respektive företag som styr och kontrollerar alla kontakter mellan företagen (Cunningham och Homse, 1986).

Marknads- och inköpskoordinerade kontaktmönster är när marknadsfunktionen och inköpsfunktionen snarare koordinerar än kontrollerar den personliga interaktionen mellan leverantör och kund. I till exempel en marknadskoordinerad relation det kan röra sig om direkt personlig kontakt mellan andra leverantörsfunktioner och flera olika kundfunktioner men i alla dessa kontakter finns marknadsavdelningen inblandad (Cunningham och Homse, 1986).

Stratifierade kontaktmönster är när de personliga kontakterna mellan köpande och säljande företag varken kontrolleras eller koordineras av varken inköps- eller marknadsavdelning utan där varje avdelning kommunicerar med relevant avdelning hos den andra parten på egen hand (Cunningham och Homse, 1986).

3.7 Värde

Begreppet kundvärde har under lång tid varit ett ofta använt begrepp inom marknadsföring. Att kunna leverera ett överlägset kundvärde kan idag anses vara både centralt som konkurrensfördel och nödvändigt för långsiktig framgång för ett företag (Khalifa, 2004). Det finns i nästan all litteratur en samstämmig grund i att kundvärde definieras av kunden och dennes upplevelser, inte av det leverantören antar skapar värde hos kunden eller har för avsikt att leverera (Khalifa, 2004).

Best (2005) menar att man kan skapa värde på flera olika sätt. *Livscykelkostnader* handlar om att skapa ett ekonomiskt värde genom att ge kunden ett ekonomiskt nettoöverskott över hela produktens livscykel. Att skapa attraktiva fördelar till en hög kostnad kan resultera i negativt kundvärde och därför måste ett företag inte bara vara medvetet om fördelarna man erbjuder kunderna utan också den totala kostnaden för att skaffa dessa fördelar. Där ekonomiskt värde erbjuder en värdefull bas för att skapa kostnadsbaserat kundvärde kan det finnas aspekter av en produkts prestation som är svårare att kvantifiera i den totala kostnaden av köpet. Prestanda kan också inkludera produktfunktioner som inte sparar kostnader utan förhöjer andra aspekter och på det sättet skapar kundvärde. I detta fall är det mer relevant att fokusera på *pris/prestanda* och fokusera på relativt pris och relativ prestanda. Där både ekonomiskt värde och pris/prestanda-värde utgör två sätt att mäta värde finns det fall där utvärderingen av produkter går utanför ekonomiska faktorer och faktorer som har med pris/prestanda att göra. I detta fall kan det vara nödvändigt att tala om *upplevda fördelar* som också till exempel tar hänsyn till servicekvalitet, varumärkesrykte och kostnader som inte nödvändigtvis har med pris att göra. Detta sätt att se på värde kan ses som mer eller mindre rationellt. För många köpare existerar dock också emotionella fördelar och därför menar Best att det också är viktigt att se till *emotionella fördelar*. Det kan handla om mer psykologiska aspekter av personlig karaktär. Även inom business to business är denna aspekt viktig, genom faktorer som säkerhet, rykte och vänskap.

Vandermerwe (2003) framhåller att värde är något som skapas genom interaktion med kunden och dessutom ofta över tid. Ofta kan det till och med vara så att värdet helt och hållet skapas inom kundens sfär, och att kunden naturligt blir en del av värdekedjan istället för att enbart vara slutdestinationen av en förädlingsprocess. För att skapa ett överlägset kundvärde krävs det också enligt Vandermerwe (2003) att leverantörerna letar efter kompetens utanför det egna företaget när man skall försöka paketera en lösning till kunden.

Många leverantörer tillhandahåller produkter och tjänster som var för sig kan skapa värde för kunden. Enligt Vandermerwe (1996) kan företag som istället erbjuder lösningar som består av ett komplett system som anpassas för att lösa kundens önskemål kallas "gateway-företag". Dessa företag erbjuder vad Vandermerwe kallar "anpassad funktion", och blir ofta en kanal igenom vilken kunden kan nå stora framgångar. Som ett led i att erbjuda anpassad funktion och ökat kundvärde är det enligt Vandermerwe (1996) vara viktigt att se till kundaktivitetscykeln, där varje transaktion kan sägas genomgå tre olika faser: före köpet (när kunden bestämmer sig för vad som ska göras), under köpet (när kunden gör det) och efter köpet (när kunden fortsätter att göra det och uppdaterar det). Genom att anpassa erbjudandet till de olika faserna en kund befinner sig i får man överlägset kundfokus och kan lättare förstå kundens behov. Kundaktivitetscykeln beskrivs av Vandermerwe (1996) som en metod för att hjälpa företag att identifiera sätt att addera värde till sina kunder. Centralt är att förstå vilka resultat kunden är ute efter och att sedan få ner de kritiska aktiviteterna i transaktionen som krävs för att uppnå dessa resultat.

3.8 Sammanfattning av det teoretiska ramverket

Den teoretiska grunden i denna studie hämtas från Ford et als modell om osäkerheter och förmågor. Vi anser att denna modell på ett tydligt sätt åskådliggör att det kan existera ett gap mellan en leverantör och en köpare då det finns osäkerheter hos båda parter. För att detta gap ska minskas måste dessa mötas av förmågor hos den andra parten. Vi anser att denna modell ger oss en bra grund för det empiriska området där vi försöker utreda vilka dessa osäkerheter är samt vilka förmågor som skulle krävas för att möta dessa och därmed minska gapet. Eftersom digital skyltning är ett så pass nytt område i Sverige tror vi att det existerar många olika osäkerheter på kundsidan som ännu inte bemöts på ett fullgott sätt av motsvarande förmågor på leverantörssidan vilket kan förklara varför det kan sägas existera ett gap. Med Ford et als modell som teoretisk grund anser vi att vi har ett verktyg för att analysera vilka faktorer som ligger bakom gapet mellan köpare och leverantör inom ramen för digital skyltning vilket svarar mot vår första forskningsfråga.

Ford et als modell utgör således ett ramverk, men för att fördjupa förståelsen av osäkerheterna och förmågorna har vi inom detta ramverk valt att inbegripa ett antal mer specifika teorier som vi utifrån

vårt identifierade problemområde anser vara relevanta för att kunna analysera gapet mellan köpare och säljare av digital skyltning.

För att kunna svara på vår andra forskningsfråga kring synen på digital skyltning vad gäller värde och effekter har vi också valt att inkludera ett värdeperspektiv där vi ser om företagens sätt att se på värde skulle kunna vara en bidragande orsak till att gapet existerar genom att det råder osäkerheter kring vilket värde digital skyltning skulle kunna bidra med. Sedan har vi valt att se på gapet ur ett mer organisatoriskt perspektiv för att med grund i teorin kunna utreda eventuella osäkerheter och förmågor kring själva införsäljnings-/inköpsprocessen. Av denna anledning har vi valt att inkludera teorier kring olika inköpsroller och organisatoriska interaktioner där den första teorin kan användas för att analysera vilka avdelningar eller enheter som spelar störst roll i en affär kring digital skyltning och där den senare teorin kan användas för att se på vilket sätt en säljande organisation kan interagera med den köpande organisationen. Dessa teorier får anses relatera till vår tredje forskningsfråga om kritiska faktorer. För att beakta det faktum att digital skyltning får anses vara en ny teknologi har vi också valt att inkludera två teorier vars avsikt är att belysa gapet utifrån ett mer teknologiskt inriktat perspektiv.

Tillsammans med de av Ford et al föreslagna osäkerheterna och förmågorna anser vi att dessa mer specifika teoriområden ger oss en god grund för att tillsammans med insamlad empiri kunna analysera och ge en god bild av problematiken med inköp och försäljning av digital skyltning och hur man utifrån leverantörs respektive köpares sida kan underlätta införsäljnings-/inköpsprocessen. Nedan följer en modell som beskriver det teoretiska ramverket och hur de olika teoriområdena hänger ihop.

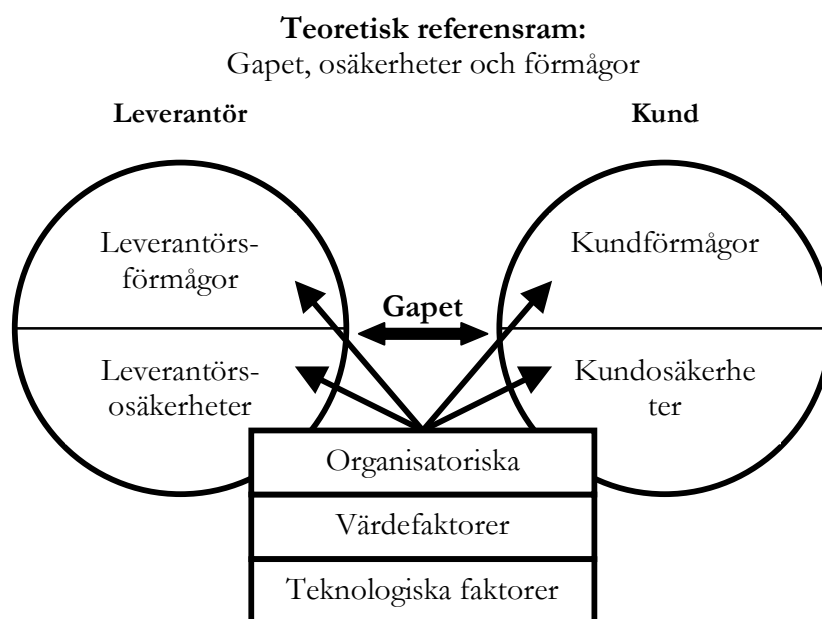


Fig. 2. Modellen visar den teoretiska referensramen. Grunden är Fords modell över leverantörs och kunders osäkerheter och förmågor. För att ytterligare fördjupa bilden av dessa har tre relevanta teoriområden lagts till.

4 EMPIRI

I detta avsnitt redovisas det material som insamlats genom intervjuer under studiens gång. Avsnittet inleds med en kortare presentation av intervjuobjekten. Själva empiriframställningen är uppdelad på två delar. Inledningsvis beskriver vi fallet Vodafone, deras leverantörer och relationen dem emellan. Därefter redovisas empirin kring potentiella köpare av digitala skyltningssystem. För att underlätta för läsaren har vi valt att framställa empirin uppdelad på ett antal underkategorier till de två delarna.

4.1 Våra intervjuobjekt

Inake Amate, grundare och delägare till konsultföretaget Fjord

Erik Andersson & Mikael Ekstrand, VD respektive marknadschef InStoreMedia

Per Bergkrantz, marknadschef Systembolaget

Martin Deinoff, grundare och delägare till webbyrån Creuna

Mats Eriksson, före detta marknadschef Vodafone/Telenor Stores

Lars Einarsson, Multimedia Manager H&M

Kalle Fahlin, chef för media och kommunikationsutveckling ICA

Kristofer Wanselius, VD och grundare av retailbyrån Ord&Råd

4.2 Fallbeskrivning: Vodafone

I ett tidigt stadium intervjuades dåvarande marknadschefen Mats Eriksson på Telenor Stores (tidigare Vodafone Stores) om det system för digital skyltning som man har valt att använda. Vodafone/Telenor har haft ett digitalt skyltningssystem sedan 2004, och har därför relativt lång erfarenhet av upphandling, driftsättning och underhåll av ett digitalt skyltningssystem. Med bakgrund i denna inledande intervju och ytterligare intervjuer med personer från olika företag som levererat systemet utgör denna del av empirin en fallbeskrivning av Vodafone/Telenor.

4.2.1 Tanken föds

Inspirationen till att börja undersöka digital skyltning kom i Vodafones fall från lite olika håll. Tanken att man skulle kunna jobba mer med rörliga medier kom enligt Eriksson från butiker som Stadium och H&M som vid det här tillfället visade kortare reklamfilmer i butikerna. Under denna tid hade även Nokia en konceptbutik i Stockholm som genom rörligt media visade upp olika telefoner. Eriksson: *”jag började fundera om man kunde dra detta vidare och anpassa konceptet till våra behov”. Denna tanke låg till grund för den interaktiva katalog man har idag. ”Vi skulle behöva något som kunde visa upp priser vid olika abonnemang som normalt kan vara svårt för kunden att förstå samtidigt som vi skulle kunna uppdatera priserna på ett enkelt sätt då de ofta ändras”.*

Via Nokia fick Vodafone kontakt med leverantören Morning som precis hade kommit in på den svenska marknaden. Man undersökte också en del andra leverantörer men i detta skede hade enligt Eriksson ingen leverantör något konkret att visa upp. Detta skede var enligt Eriksson väldigt *”trevande”*. *”Vi försökte få ner kommunikationsbehoven/.../det vi visste var att vi har mobiler som alla andra, abonnemang som liknar konkurrenternas och att tjänsterna vi erbjuder är komplexa/.../så hur kan vi särskilja oss och bli mer pedagogiska och göra så att konsumenten upplever erbjudandet som mer attraktivt än konkurrenternas genom interaktiva medier samtidigt som vi kan underlätta för säljpersonalen?”*. Eriksson menar att Vodafone inte visste riktigt vad de ville ha och leverantörerna inte visste vad de kunde leverera. Man hade enligt Eriksson problem med att klart specificera vad det var man var ute efter med systemet. Han säger *”vi gjorde en liten brief som handlade om vad kunden ska upptäcka när han kommer in i butiken och vad detta ska leda till, men detta skedde nästan i efterhand när upphandlingen skulle formaliseras och valet stod mellan Morning och Creuna”*.

4.2.2 Inköpsprocessen

Vodafone undersökte tre till fem olika leverantörer men i princip hade de alla, enligt Eriksson, mer eller mindre samma lösning ut mot kund. Vidare menar han att *”alla var väldigt tekniskt orienterade och inte så kommunikationsinriktade/.../förutom Creuna – de hade en otroligt bra kombination av teknik och kommunikation och de fattade verkligen vilken nytta vi kunde ha av ett sådant här system utifrån kommunikationsaspekten”*. Eriksson menar att även Morning hade en bra kombination men där var den tekniska plattformen för *”svulstig och dyr”*. Creuna kunde visa upp en teknisk lösning som Vodafone kunde hantera och drifta själva samt tydligt visa hur systemet kunde fyllas med innehåll.

Eriksson menar att inköpsprocessen i början var väldigt auktoritär. *”Det var jag och Gerhard Gillen (dåvarande chef för Vodafones egna butiker) plus ledningsgruppen som satte behoven, de som skulle supporta fick helt enkelt bara ställa upp”*. I Vodafones fall togs IT-avdelningen in i fas två av fyra då en person fick vara med och träffa olika leverantörer och bedöma vilket system som skulle vara mest lämpligt för butikerna. Utöver initiativtagarna till systemet menar Eriksson att IT-avdelningen spelat störst roll för inköp och implementering av systemet och att man hade en bra kontaktyta mot IT: *”Toni fungerade som länk mellan IT och oss”*. Eriksson betonar vikten av IT i det här arbetet och säger att *”Kundens centrala IT-organisation måste tas in blixtnabbt i processen, även från leverantörshåll/.../ marknadskommunikation och de som jobbar i butikerna skall inte blandas in men de ska entusiasmeras”*.

Största skepsisen man mött från olika avdelningar internt har kommit ifrån *”tekniksidan”* enligt Eriksson. Han menar att IT mest såg problemen och var frågande till hur olika saker skulle lösas. Inköpsavdelningen var inblandad för att sköta om upphandlingstekniska aspekter och träffade IT-avdelningen när beslut var fattat att man skulle anlita Creuna.

4.2.3 Synen på värdet

På frågan om vad man vill uppnå med systemet väljer Eriksson att se det utifrån vad kunden ser när denne närmar sig butiken. Systemet kan sägas bestå av tre delar som av Eriksson benämns: Skyltfönster, Interaktiva katalogen och Livestationen. *"Skärmarna i skyltfönstret ska väcka uppmärksamhet och nyfikenhet/.../den interaktiva katalogen är mer mekanisk och produktnära där man som kund bland annat ska kunna ta reda på vilken telefon som passar just mig och vilka olika abonnemangsformer som finns/.../detta för att kunden på egen hand ska komma längre i sin besluts- och köpprocess men vi vill också att denna del ska fungera som säljstöd för personalen"*. Eriksson fortsätter med att beskriva Livestationen (uppkallad efter Vodafones mobiltelefonportal), där man hade för avsikt att kommunicera komplicerade tjänster och interagera med kunderna. Eriksson menar: *"Det finns alltid behov av att kommunicera kring komplexa tjänster på ett pedagogiskt sätt"*. Innehållet är relativt fritt och avsett mest för att upplysa om nya tjänster och ibland sticka ut och utmana konkurrenter, menar Eriksson.

De initiala förväntningarna på systemet var, enligt Eriksson, att uppnå ett visst uppmärksamhetsvärde och kunna distribuera information på ett effektivt sätt till butikerna samt att för första gången kunna kommunicera komplexa tjänster på ett bra sätt. I förlängningen menar Eriksson vidare att det mycket är en varumärkes- och positioneringsfråga. *"Vi ville positionera oss som att vi ligger i framkanten, the media is the message, och visa på att vi använder oss av nya digitala medier vilket ger spin-off på varumärket"*. Idag tycker Eriksson att man har lyckats kombinera klassiskt kortsiktigt sälj med långsiktigt varumärkesbyggande och att systemet på ett internt plan har den största förtjänsten i att ha givit företaget möjligheten att mycket snabbt och enkelt kunna ändra information i denna som Eriksson uttrycker det *"föränderliga värld"*. Externt menar Eriksson att den främsta förtjänsten är att systemet förbättrat upplevelsen genom att göra butikerna mer attraktiva.

Konsulten Inake Amate som var involverad i processen med Vodafone påpekar att det var en mycket bra matchning mellan Vodafone och systemet. Han menar att Vodafone inte säljer telefoner utan en service, så därför fungerar systemet utmärkt för att göra servicen mer påtaglig och separera denna från telefonen. Den andra faktorn var att Vodafone ville förhöja upplevelsen i butikerna. Med systemet, menar Amate, kan Vodafone dra in kunder i butikerna och när de väl är inne tillåter systemet att kommunicera med kunderna på ett nytt sätt. Vidare ger det ett unisont meddelande till kunderna och de som arbetar i butikerna.

4.2.4 Lärdomar

I mångt och mycket anser Eriksson att hela processen med digital skyltning får anses vara ett pionjärjobb och menar vidare att det är helt klart att man skulle ha gjort en del saker annorlunda om man fått göra om det idag. *"Vi hade egentligen inga strategier, ingen upphandlingsstrategi utan bäst ide fick vara med/.../ser man så här i efterhand skulle man kanske ha dokumenterat det bättre i form av en digital och interaktiv strategi snarare än som det blev för oss där det var tekniken som fick berätta vad vi skulle göra"*. Vidare menar Eriksson att det gick snabbt, tanken var att man skulle rulla ut systemet i två till tre butiker tillsammans med det nya butikskonceptet, istället blev det tio butiker på bara några månader.

För Vodafone har det varit en jätteinvestering, menar Eriksson. Det har krävts stark förankring i ledningen och i den centrala IT-organisationen. Eriksson menar det helt klart hade varit mycket enklare att fortsätta med posters. Eriksson fortsätter *"Projektet har påverkat stora delar av företaget vad gäller pengar och mycket energi har fått läggas på intern lobbying/.../vi har också varit tvungna att fundera kring vad som är viktigt i butikerna"*. Eriksson menar att IT har varit en stor del av hela projektet där de ofta har frågat *"Varför ska vi ha det här, det kostar ju bara en massa pengar?"*.

Överlag menar Eriksson att det digitala skyltningssystemet har levt upp till alla förväntningar med bara några få undantag: *"vi trodde vi skulle komma längre med vissa typer av lösningar, men inget viktigt och av avgörande betydelse"*. Eriksson hävdar att man har lägre kostnad för butikskommunikation idag jämfört med innan man implementerade system om man bortser från investeringskostnaderna. *"Framför allt har vi minskat antalet posters och produktblad"* säger Eriksson och fortsätter: *"ser man budgetmässigt så tar systemet idag väldigt liten del av marknadskommunikationsbudgeten, det är snarare IT-budgeten som påverkas"*. Vidare tycker han att projektet givit större uppmärksamhet inom detaljhandeln än vad han hade räknat med. Systemet har också haft en del negativa sidor internt jämfört med vad man på Vodafone hade trott. *"Det har krävt långt större resurser i pengar och tid än vi räknat med och framför allt har det krävt mer av IT-sidan/.../det skulle kunna bli gnäll men det har inte varit så farligt, utan de flesta tycker det är kul"*. En annan aspekt Eriksson lyfter fram handlar om innehåll där han menar att ett sådant här system också förpliktigar. *"Konsumenter förväntar sig uppdateringar/.../det är som med en webbsida där folk överger den om den är för stel så det har varit en liten oro där vi ibland har frågat oss om vi har grejer att fylla skärmarna med, men idag har vi bra system för det"*. Den interaktiva katalogen har, enligt Eriksson, varit mest effektiv och uppskattad samt givit mest uppmärksamhet: *"den har kortat beslutsprocessen för kunderna att säljaren kan ta många fler kunder och är lättast att hämta hem då vi inte behöver trycka upp så många produktblad"*.

Efter två år med digital skyltning börjar nya frågor dyka upp. Det mesta tycks handla om innehållet snarare än om systemet som sådant. Kristofer Wanselius på Telenors retailbyrå Ord&Råd säger också att *"När skärmarna väl är uppe börjar arbetet på allvar, till exempel hur vi kan styra kunderna till skärmarna"*.

Eriksson förklarar vilka frågor man brottas med idag: *"Hur ska nästa steg se ut? Hur ska vi bättre integrera våra kampanjpriser i den här telefonskärmen? – Idag uppdateras priserna naturligtvis om det är extrapris, men vi är dåliga på att blåsa upp erbjudandet så att kunden ser att det verkligen är ett extrapris"*. Eriksson säger att man naturligtvis kontinuerligt vill förbättra de tre olika plattformarna man har idag men att man också vill se över övrig digital skyltning i butikerna och man frågar sig *"har tekniken nått nästa steg men att vi har hamnat efter"*.

4.2.5 Relationen mellan Vodafone och leverantörerna

Eriksson målar upp en bild av relationen till Creuna som mycket nära och väl fungerande under hela processen. Mycket av den kontakt Vodafone tidigare hade med Creuna har Telenor idag med InStoreMedia som efter avknoppningen från Creuna idag ansvarar för tekniken bakom det digitala skyltningssystem som finns i Telenors butiker. Telenor har dock även idag kontakt med Creuna då de har fortsatt att verka som underleverantör till InStoreMedia av det innehåll som visas på skärmarna (av våra intervjuobjekt även kallat content). Inledningsvis fanns det flera anledningar till att Vodafone valde just Creuna. Man hade behov av att känna sig som en stor och viktig kund och ha en leverantör som var *"pigg och snabb som testade och kom tillbaka, utan långbänkar"*. Eriksson menar att man var ute efter en flexibel leverantör där få kontaktpersoner krävdes och där snabba beslut möjliggjordes men han tillägger att *"idag kanske vi skulle ha tänkt annorlunda, men jag har dock svårt att tro att man skulle gå till någon som säger att det här är vårt erbjudande - take it or leave it/.../dock kan det funka med en leverantör som har en plattform som sedan kan byggas på och anpassas"*.

Överlag kände Vodafone att de kunde lita på att Creuna skulle leverera det som utlovades. Detta menar Eriksson berodde mycket på att man jobbade väldigt tätt tillsammans med Creuna. Detta täta samarbete gjorde också att man på Vodafone kände sig delaktig i framtagningen av lösningen och tillsammans i mycket stor grad tittade på vad systemet skulle leda till interaktions- och kommunikationsmässigt. Eriksson tillägger att *"den tekniska lösningen tittade andra personer på"*.

Eriksson ger en bild av att det var ett ömsesidigt beroende under den tidiga fasen där Creuna var mycket intresserad av att ha ett namnkunnigt företag att utnyttja som referens. Eriksson menar att *"Vodafone var beroende av Creuna då tekniken var så pass ny och därför lät vi dem ta hand om allt/.../Creuna köpte in alla skärmar och gjorde allt innehåll, men vi var tydliga med att vi en dag skulle ta hand om content själva en dag"*. Idag köper man in skärmar och datorer själva och detta styrs av de globala avtal som Vodafone/Telenor har, säger Eriksson.

Martin Deinoff på Creuna menar att relationen mellan Telenor och Creuna i mångt och mycket även idag är unik. Idag ansvarar man på Creuna för delar av det content som görs till skärmarna. När Vodafone implementerade systemet fanns inte InStoreMedia som eget bolag, utan Creuna tillhandahöll den digitala skyltningskompetensen. Därför anser Creuna att man i fortsättningen knappast kommer ha en liknade relation till företagen InStoreMedia jobbar med, utan snarare vara underleverantör av content till InStoreMedia. Man kommer inte heller ha samma ingång till företag som man hade i Vodafone-fallet, då det var Creuna som agerade leverantör av hela systemet.

Inake Amate, som inledningsvis jobbade på Morning, menar att det han såg som den största utmaningen med Vodafone var den organisatoriska aspekten. *"Vi hade designat upplevelsen och definierat konceptet för butikerna och integrerat alla element när vi märkte att organisationen inte var redo/.../det finns behov för en organisation att ta hand om denna nya kanal på egen hand och det bör finnas en person som ansvarar för systemet inom företaget/.../för Vodafone med deras storlek verkade det rimligt att allokera en person för detta".* Amate blev i ett senare skede anlitad som konsult för att som han själv säger *"utvärdera och komma upp med förslag till förbättringar och övervaka och koordinera implementeringsprocessen"*.

Idag är det ett antal företag som berörs av Vodafones/Telenors digitala skyltningssystem. Ett av dessa är retailbyrån Ord&Råd. Wanselius ser Ord&Råds roll som en brygga mellan marknad och försäljning, genom att man försöker kombinera kortsiktig försäljning i butikerna med ett mer långsiktigt varumärkesbyggande utifrån butikskommunikation. Wanselius menar att *"butikerna är en arena och kan därför inte separeras, man måste ha en helhetsbild av all kommunikation som sker i denna arena"*. Det är också därför man på Ord&Råd är noga med att påpeka att man inte ser digitala medier som en separat del, utan att det är en del av mediemixen i butikerna.

4.3 Potentiella köpare och bilden av marknaden

Detta empiriavsnitt fokuserar huvudsakligen på potentiella köpare, det vill säga företag som idag inte använder digital skyltning men som ändå börjat undersöka möjligheterna. För att nyansera bilden har vi även valt att inkludera andra aktörer som kan anses ha en koppling till digital skyltning samt mer generella tankar från aktörer som var involverade i Vodafone-fallet.

Strukturen är uppbyggd kring två huvudområden. Det första området handlar om synen på vilka effekter som kan uppnås med ett digitalt skyltningssystem samt vilket värde som kan skapas. Det andra området handlar om de kritiska faktorerna som köparna och andra intervjuade aktörer anser att leverantörer måste kunna tillmötesgå.

4.3.1 Synen på effekter och värdet av digital skyltning

Inom ramen för detta, det första huvudområdet, har vi för att underlätta läsningen valt att dela upp den insamlade empirin i ett antal underområden. Dessa huvudområden har identifierats efter empiriinsamlingen för att förtydliga viktiga områden och för att ge avsnittet en tydligare struktur. Det bör understrykas att dessa områden inte har legat till grund för intervjuerna där intervjupersonerna har fått tala mer fritt om vilka effekter och värde de ser med digital skyltning.

Generella tankar om att investera i digital skyltning

På ett generellt och övergripande plan nämner de intervjuade ett antal grundläggande tankar kring digital skyltning som kan sägas vara kopplade till omfattningen av investeringen. Bergkrantz menar att *"man måste kunna koppla digital skyltning till en kundnytta hos köparen/.../och naturligtvis ställa sig frågan om denna kundnytta kan uppnås på något annat sätt som kanske är mer kostnadseffektivt"*. Fahlin uttrycker detta i liknande termer: *"Vissa leverantörer har med i sina presentationer om att en skärm har lett till 700 procents försäljningsökning eller så, men för oss är ju allt under 100 procents försäljningsökning en misslyckad kampanj och 700 procents ökning kan vi få bara genom att lägga fram varorna i gången"*. Även Einarsson menar att det är viktigt att ett digitalt skyltningssystem kan motiveras genom att *"antingen tjäna pengar eller spara pengar"*. Fahlin menar att det finns två synsätt för ICAs del: *"antingen som ett sätt att få in mer pengar från leverantörer eller som sätt att effektivisera sin kommunikation"*.

Bergkrantz menar att kostnaden för ett digitalt skyltningssystem är ett av skälen till att man inte investerat. Fahlin lyfter också fram att finansieringen är ett problem men lägger till att detta främst beror på att ingen tydligt kunnat visa på effekterna: *"men den dagen vi vet att det här fungerar finns finansieringen, men då måste man verkligen bevisa att det verkligen fungerar"*.

En vanlig åsikt bland respondenterna är att det är svårt att få grepp om branschen och leverantörerna. Enligt Fahlin finns det en avvaktande attityd: *"För tre år sen gjorde ett par trainees en utredning där man kom fram till att vi ska lägga det här på is ett tag och att vi inte ska göra något centralt/.../för ett år sen hände något på marknaden och det poppade upp aktörer överallt som ville in i våra butiker, så under ett år har vi nu utrett, tittat och träffat många olika aktörer för att få ett grepp"*. Fahlin menar att handlarna är den egentliga drivkraften och att hans egen roll är att hålla tillbaka denna drivkraft och koncentrera på effekterna för att inte ICA bara ska springa in i något bara för att alla andra gör det.

Fahlin ser egentligen inget behov av digital skyltning idag: *"Nej det skulle jag vilja säga att det inte finns/.../om vi går till kund gör det inte det heller, men det finns ett behov av bättre kommunikation i butikerna"*. Även Einarsson lyfter fram mogenheten som förklaring till att man inte ännu valt att satsa på digital skyltning: *"förutom kostnadsaspekten är nog den största förklaringen att företaget ännu inte känt sig moget att*

investera". Amate lyfter fram att det inte finns en enhetlig lösning som skapar värde för alla, utan att systemet måste specialanpassas för att skapa värde för varje enskilt företag. Det viktiga är att det görs på rätt sätt och först då kan det skapa värde för många företag.

Snabbhet, effektivisering, påverkan på butiksmiljö och andra positiva aspekter

Om man sedan tittar på de potentiella köparnas syn på en mer specifik nivå lyfts båda positiva och negativa aspekter fram av de intervjuade. Einarsson säger allra först: *"Absolut är snabbheten en stor fördel"*. Även Wanselius nämner snabbheten som en viktig aspekt eftersom den ger möjlighet till *"snabb uppdatering och möjlighet av att pusha erbjudanden"*. Wanselius fortsätter och menar att snabbheten också ger stora fördelar och skapar unika möjligheter att anpassa budskapet efter kundbeteendet: *"snabbheten gör att man kan annonsera olika produkter vid olika tider/.../tänk 7Eleven som har olika kunder dygnet runt och säljer olika saker vid olika tider"*. Detta understryks också av Deinoff, som menar att man med digital skyltning kan *"uppnå en mer dynamisk och effektiv marknadskommunikation, speciellt inom dagligvarubranschen"*. Denna åsikt delas även av Amate som pekar på att matvarukedjan Tesco kunnat *"trigga impulsköp genom användningen av digitala medier"*.

Snabbheten sätts av intervjuobjekten i relation till tryckt media och planscher som dominerar idag hos många butikskedjor. Einarsson: *"Visst kan man ersätta planscher och print med digitala skyltar/.../dock har vi inget behov av det idag"*. I något annorlunda termer uttrycker Bergkrantz att man genom snabbheten kan få en friare styrning av mediet: *"och sen kan man naturligtvis tycka att friheten är större med digitala skyltar än med de vanliga tryckta planscher vi använder idag"*. I detta sammanhang ges digital skyltning också möjligheten att ersätta tryckt media av kostnadsskäl. Fahlin menar: *"Det är inte långt ifrån att man kan säga att man kostnadseffektiviserar och att det är billigare att använda skärmarna istället för att byta posters varje vecka/.../vi är inte där idag men det är nog inte så långt ifrån"*. Deinoff menar dock att man inte uppnått en kostnadsstruktur där det skulle löna sig att ersätta printmedia: *"man kan inte bara använda ett sånt här system bara för att ersätta planscher/.../då blir det jävligt dyra posters!"*

Amate är av åsikten att man kan lyfta butiksoplevelsen genom digital skyltning. Amate menar vidare att man också *"kan få in fler kunder och dessutom få dem att spendera mer tid i butiken genom digital skyltning"*. Även Fahlin talar i dessa termer när han ser potentiellt värde: *"Det ska ge ökad försäljning och förbättrad kundupplevelse/.../vi vill med ett sånt här system sälja mer lösningar genom tips och idéer istället för bara burkar/.../kan man få ett sånt här system att förmedla tips och idéer utan att kunden blir uppstressad är det mycket bra"*. Fahlin är inne på att systemet ska förbättra kommunikationen i butiken men poängterar att det knappast handlar om skärmarna utan om själva innehållet. I anknytning till detta tror Fahlin också att utvecklingen går mer och mer mot att man ser digital skyltning som media för butikernas kommunikation snarare än en renodlad reklamplats: *"Det finns redan idag en lösning som går ut på att sälja*

lokal reklam på den medieplats som butiken kan anses vara med mycket folk som passerar/.../detta kommer nog att finnas kvar men det jag vill få ut i organisationen är vikten av att vi ska se till att ha kontroll/.../syftet med att kommunicera i butik är att kunderna ska handla mer och det är det man ska använda systemet till”.

Wanselius uttrycker att *”rörligheten i mediet är naturligtvis bra för att få uppmärksamhet”*. Digitala skyltar kan också få andra effekter i butiksmiljön, bl. a. menar Einarsson att skärmarna kan dra kunder till olika delar av butiken, och därmed påverka butiksflödet, något som också Wanselius är inne på *”Det är viktigt att se helheten/.../hur påverkas kundbeteendet?”*.

Flera av intervjuobjekten menar att digital skyltning kan ha effekt på varumärket. *”Det går definitivt att bygga varumärke kring skärmarna/.../kunderna kan tänka - fan vad häftigt - smart!”* menar Einarsson. Deinoff är av samma åsikt och säger att *”man kan skapa en häftig show kring digital skyltning/.../det passar alla varumärkesintensiva företag som till exempel Nike”*. Även Wanselius menar att det finns *”en viktig psykologisk effekt med digitala skärmar/.../det känns hi-tech”*. Amate menar att det i första vågen är just de varumärkesintensiva företagen som investerar i digitala skyltningssystem.

Information, kommunikation och interaktivitet

Einarsson uttrycker det som att digital skyltning skulle vara *”en plattform för att göra digital information lokal/.../det som finns på nätet ska finnas i den lokala butiken”*. Vidare uttrycker Einarsson att ett digitalt skyltningssystem skulle kunna fungera som spridare av kundinformation om till exempel kvalitet, barnarbete, produktåterkallning och annan information som man gärna vill förmedla till kunderna. Även Wanselius ser att digital skyltning kan fylla en viktig funktion som fakta- och informationskanal samtidigt som Bergkrantz menar att för Systembolaget skulle kunna se viss kundnytta i att kunna *”visa information och bidra med kunskap och hjälp till kunder.”*

Deinoff menar att digital skyltning kan komma att fylla en mycket viktig funktion för butiker som säljer mellandyr och informationsintensiva kapitalvaror, och att interaktiva system i dessa fall är av mycket högt värde. Även Amate menar att interaktiviteten gör att en stor förtjänst av digital skyltning är att den kan fungera som produktkatalog *”när man inte kan visa alla produkter rent fysiskt”* och att man på så sätt också kan göra tjänster mer fysiska. Speciellt lyfter Amate fram interaktiviteten som viktig för att skapa en dialog med det som han kallar passiva kunder. Även Bergkrantz tror att *”interaktivitet kan vara det som skulle tillföra något för Systembolaget/.../detta är nyckeln framåt”*. Amate tror vidare att digitala skyltningssystem kan hjälpa till att skapa ett enhetligt budskap samtidigt som de kan vara ett säljstöd för personalen. Även Wanselius belyser denna fördel: *”Jag tror speciellt att vid hög personalomsättning kan det vara bra att ha ett interaktivt säljstöd”*. Wanselius menar dock att det finns ett antal faktorer som gör att de mest svårlösta problemen finns inom interaktiviteten. Han menar att psykologiska faktorer kan

innebära att en del kunder inte tar sig för att använda interaktiva system eftersom de är rädda för att göra fel, vill vara i fred eller ser det som ett intrång i den personliga sfären. Vidare tror han att kunderna är vana vid att göra en stor del av informationssökningen på Internet eller genom vänner redan innan de besöker en butik och att det kan ta lång tid att förändra detta beteende. Det kan därför innebära att man får en situation där en del kunder tar till sig den interaktiva tekniken och andra inte, och detta är något som butikerna måste kunna hantera. Bergkrantz uttrycker att användningen av digitala interaktiva medier kommer att öka men han tillägger att: *"dock är frågan vilket media som skall vara bärande: Internet, mobil eller digital skyltning?"*.

Deinoff och Einarsson lyfter slutligen fram att det finns ett betydande värde i att använda system för digital skyltning för effektiv internkommunikation och inom till exempel tillverkningslinjer. Enligt Einarsson är detta något som leverantörerna ofta glömmer bort, men där det finns stor effektiviseringspotential för företagen.

Negativa aspekter

Fahlin menar att det är viktigt att se på hur digital skyltning fungerar i kombination med annan kommunikation man har i butikerna. Fahlin utvecklar: *"Om det är för starkt kanske det slår ut annan kommunikation i butikerna och frågan är om det är bättre eller sämre än en vanlig skylt"*. Vidare tittar man på *"vad kundens uppfattning är när han kommer ut ur butiken – var det bättre eller sämre? Visst vi kanske krängde mycket, men om kunden kommer ut och inte tyckte det kändes bra är det inte bra"*. Fahlin ser med andra ord två potentiella negativa effekter av att ha digital skyltning/butiks TV i butikerna *"risk att det stressar kunden om man inte tar hänsyn till övrig kommunikation i butikerna utan att man bara slänger upp/.../en annan risk är att man slår ut övrig kommunikation och inte får den totala försäljningsökningen man vill ha"*.

I butiksmiljön finns positiva effekter på effektiviteten, men även kring detta lyfts också en del farhågor fram av Bergkrantz: *"Till viss del tror jag att kunder vill klara sig själva, men det kan ha gått lite för långt"*. Även om man kan öka effektiviteten tror Bergkrantz vidare att digital skyltning främst skall ses som ett komplement och inte något som kan ersätta butikspersonalen eftersom *"det personliga kundmötet är centralt för oss, och något vi lagt ner mycket tid på att skapa goda förutsättningar för"*. Även Wanselius menar att digital skyltning skall ses som ett komplement till säljarna: *"Digital skyltning kommer aldrig att ersätta butikspersonal, men däremot kommer det kunna bli ett komplement till säljarna eller kunna användas i väntan på en säljare"*. Också Amate är tydlig med att digital skyltning helt enkelt *"inte passar för alla"*.

Einarsson lyfter också fram att det finns nackdelar, framförallt menar han att det krävs stora resurser för att producera innehåll, och att detta är något som ofta glöms bort: *"Det bästa med ett sånt här system är att man kan göra allt och det sämsta är att man kan göra allt!"* Bergkrantz lyfter som nackdel fram att det finns

risk att det uppfattas som ökad grad av kommersialisering när digitala skyltar lyfts in i butiksmiljön. Bergkrantz har även farhågor att butikerna kan komma att upplevas som mer opersonliga, något som kan upplevas som negativt för varumärket.

4.3.2 Kritiska faktorer: Systemet, leverantören och införsäljningsprocessen

Detta, det andra huvudområdet, fokuserar på intervjupersonernas syn på systemet som sådant, leverantörer av digital skyltning och på införsäljningsprocessen. Avsnittet har för avsikt att ge en bild av intervjupersonernas syn vilka faktorer som värdesätts mest och anses vara viktigast för dessa tre områden.

Systemet

På ett mer specifikt plan nämner både Einarsson och Bergkrantz att en av de mest kritiska faktorerna är att ett digitalt skyltningssystem måste kunna integreras och knytas ihop med befintliga system och IT-lösningar. Einarsson belyser detta: *"Det är viktigt att systemet knyts ihop med de system som finns och man måste se Internet, mobila lösningar och digital skyltning som ett system där digitala skyltar inte ska kräva ett helt eget innehåll. För att systemet ska bära sig måste det helt enkelt knytas ihop och ha en relevans med övriga system"*. Bergkrantz menar att lösningen inte får bli för specifik så att inte nuvarande service- och supportorganisation kan hantera systemet. Relaterat till detta är att man enligt Deinoff hos en leverantör som InStoreMedia har gjort ett strategiskt val att bygga både hårdvara och mjukvara på standardteknik för att inte låsa in lösningen med någon form av speciellt filsystem. Att systemet ska kopplas ihop med övriga system är något som Ekstrand märker tydligt hos potentiella köpare. Han säger *"det är väldigt vanligt att kunderna efterfrågar detta och vi jobbar mycket med att bitta ett gränssnitt som ska kunna underlätta samankoppling med övriga system och jag skulle säga att vi är nog bäst i branschen på just detta"*.

Fahlin menar att man tittar mycket på tekniken, men att det idag känns som de flesta kan leverera vad som helst. Därför är kostnadsaspekten mer kritisk men här menar Fahlin att det är relativt svårt att få grepp om vad det egentligen kostar. *"Det viktiga för oss är innehållet så vi tittar egentligen mest på det/.../vad är det som ska visas och vad är det för information kunderna vill ha?"* Mer specifikt nämner Fahlin att man tittar på trådlösa lösningar som skulle minimera sladdragning i butikerna och säger *"Handlarna vill inte att vi drar en massa kabel, dels blir det dyrt och stökigt och dels blir det oflexibelt"*.

Leverantören

Flera aktörer är av åsikten att leverantörerna inte klart kan visa på fördelarna eller effekterna av digital skyltning. Wanselius på Ord&Råd menar att *"det finns de aktörer som är bra på tekniken och de finns de som är bra på retail, men ingen tar ett helhetsgrepp på vad digital skyltning egentligen ger"*. Även Amate på Fjord är inne på detta när han säger att *"man som leverantör måste bevisa att systemet har positiva effekter genom att göra*

mätningar". Wanselius menar vidare att den strategiska kompetensen är underutvecklad i dagsläget och att ett företag som Ord&Råd skulle kunna bidra med kompetens över hur digital media kan integreras i ett butikskoncept och svara på frågor som *"Hur kan man skapa en kundupplevelse? Hur kan man driva kunder till skärmarna? Hur påverkas konsumentbeteendet?"* Även H&M pekar på vikten av att kunna visa på effekterna och menar att det finns mycket att överbrygga på området kring försäljningseffekterna. Einarsson säger *"som leverantör måste man peka på pengarna och vara tydlig med att det här systemet kostar så här mycket men det kommer ge så här mycket"*. Einarsson fortsätter med att säga *"Det spelar ingen roll om systemet innebär en jätteinvestering, så länge det kan ge mer tillbaks i slutändan"*.

Einarsson menar också att det idag inte finns en leverantör som klarar av en komplett helhetslösning och att man utifrån H&Ms perspektiv känner sig tvungna att plocka det bästa från olika leverantörer för att få ett fullgott system. *"Nackdelen med detta är att det måste till så många kontaktpersoner och att när något går fel skyller leverantörerna bara på varandra"*. I anslutning till detta menar Einarsson även att *"leverantörerna måste vara beredda att jobba utanför sina befintliga partnernätverk"*. Detta är något som Bergkrantz också är inne på när han säger att *"en leverantör måste kunna erbjuda en verktygslåda snarare än en färdig lösning"*.

ICA har enligt Fahlin inte gjort en grundlig utvärdering av olika leverantörer men de har varit i kontakt med flera aktörer. *"Vi har kontakt med mindre aktörer som är flexibla och stora drakar som Sony och kostnaden är naturligtvis en mycket viktig faktor men det får inte ske på bekostnad av kvaliteten – det får inte bli strul och att det inte fungerar"*. ICA ser det hela som tre byggklossar; teknikplattform med distribution av material, redaktionellt innehåll och reklamförsäljning. *"Vi släpper inte in någon som håller i hela affären och sköter den åt oss/.../som det känns nu vill vi ha en leverantör som sköter hela den tekniska plattformen, den är inte så viktig för oss, men då ska man veta att IT inte har varit inne än och de brukar vilja vara inne och peta i det mesta"*. Fahlin menar att den tekniska plattformen utvärderas separat från innehållsproduktionen och att man kommer använda flera olika innehållsproducenter.

InStoreMedia är medvetna om vikten av service och support. *"Kunderna pratar väldigt mycket om service och support, de är livrädda att något ska hända/.../Vi har ju självklart support men vi har inte haft så mycket problem men vi märker att det är extremt viktigt i införsäljningsfasen"*. Einarsson menar att *"Service och support är en mycket stor del av kakan – som leverantör kan man inte sopa bort detta"*. Han menar också att det måste finnas inbyggda övervakningsfunktioner och att butikspersonalens arbete inte ska behöva påverkas av systemet. När man tidigare har utvärderat leverantörer inom området har de flesta leverantörer fallit bort när det kommit till frågor om just service och support. Fahlin menar att man skulle ställa höga krav på leverantörerna vad gäller service och support och att de måste vara kapabla att serva överallt där butikerna finns. Fahlin menar att detta är mest kritiskt i början och att när IT kommer i på allvar kan de avgöra om ICA har en egen passande organisation för support på plats. Sedan menar han att

denna del beror mycket på hur affärskritiskt systemet är. I mångt och mycket handlar det om leverantörens storlek. Amate på Fjord menar att många av dagens leverantörer är för små för att klara av större kunder. Han säger *"Som leverantör måste du vara närvarande på de marknader där kunden finns"*. Vidare menar han att *"Vem som helst inom webproduktion kan vara aktiv inom digital skyltning eftersom det egentligen bara handlar om content management. Men för att vända sig till stora kedjor måste man ha en större organisation som backar upp samt partnerskap med någon aktör som till exempel IBM eller HP"*.

Både Systembolaget och H&M lyfter också fram hur viktigt det är att en leverantör måste ha en förståelse för företagets affärsmodell. Båda har skrämmande erfarenheter av leverantörer som har kommit med förslag till lösningar inom det digitala skyltningsområdet som varit helt främmande i förhållande till respektive affärsmodell och kärnvärden. ICA menar också att leverantören måste förstå kundens affärsmodell och vikten av innehållsproduktion och drift samt vara flexibel nog att hjälpa till med detta i uppstartsskedet.

Ekstrand ser InStoreMedia som en helhetsleverantör och att man genom detta kan erbjuda kunskap om koncept, teknik och content. *"Kärnan är den egenutvecklade mjukvaran, men innan vi kommer så långt är det första steget koncepttänket om var skärmar ska placeras och så vidare, sedan har vi partners som installerar och enklare innehåll kan vi göra själva annars kan vi erbjuda mer avancerad innehållsproduktion via leverantörer"*. Ekstrand ser det som fem delar man erbjuder och dessa är: koncept, hårdvara, mjukvara, content och finansiering. Alla delar kan InStoreMedia leverera och Ekstrand menar att man självklart vill sälja så många av dessa delar som möjligt men att det viktigaste är mjukvaran. Ekstrand ser detta som en styrka eftersom han tycker sig märka att fler och fler företag eftersträvar att bara ha en kontaktyta.

Införsäljningsprocessen och organisatoriska aspekter

Flera intervjuobjekt lyfter fram vikten av en lyhörd leverantör. Einarsson uttrycker att *"man måste kunna se när företaget är moget för att ta klivet/.../och där är vi inte ännu"*. och även Bergkrantz uttrycker samma typ av åsikt: *"Vi måste först bevisa att vi kan och vill bemöta kunden på ett personligt plan"*.

Deinoff menar att det är viktigt att *"man koncentrerar sig på de största fördelarna/.../prata inte om allt på en gång"*. Enligt Deinoff skulle de största fördelarna i detta sammanhang vara att systemen genom låg kontaktkostnad och hög flexibilitet ger stora möjligheter till styrning av olika budskap vid olika platser och olika tidpunkter. Även Einarsson menar att man som leverantör *"måste lyfta fram vad systemet kan generera eller spara/.../fokusera mindre på att tala om att man klarar av att göra systemet"* och fortsätter på samma tema genom att säga att *"visa först på pengarna och effekterna av lösningen/.../varför vi ska investera/.../och sen löser vi de frågor som ska lösas med dem som berörs"*.

Bergkrantz säger att det finns flera avdelningar som måste vara involverade, men att *"det drivs av marknadsavdelningen"*. Bergkrantz menar också att försäljningsavdelningen i ett företag bör vara involverade eftersom *"denna avdelning kan se digital skyltning i sitt sammanhang i butiken tillsammans med övriga försäljningsverktyg"*. Einarsson menar att ett system för digital skyltning främst är ett strategiskt och affärsmässigt beslut och betonar därför vikten av att det bär sig utifrån försäljningseffekterna och därför bör involvera marknadsavdelningen: *"Hos oss ser vi marknadsavdelningen som ett profitcenter/.../vi ska generera pengar och inte bara vara en kostnad/.../till skillnad från konceptbutiker där varumärket kan bära en investering"*.

IT är den andra stora avdelningen som enligt intervjuobjekten spelar en stor roll under såväl inköpsfasen som implementeringen. Deinoff menar att beslutet *"är en marknadsfråga/.../marknad bör vara drivande och IT bör fungera som beställare"*. Einarsson uttrycker detta på ett något annorlunda sätt: *"IT är en flaskhals och bromskloss/.../en leverantör måste vara medveten om IT's roll och upplysa kunden om detta"*. Han fortsätter med att det är viktigt både för leverantören och för det köpande företaget att *"teknikpratet inte skall ta för mycket tid"* i inköpsfasen. Det finns också de som uttrycker en mer positiv syn på den roll som IT bör ha, bl. a. menar Fahlin att man har en bra dialog med IT och att de blandas in i processen när det är deras tur. Fahlin menar att mycket handlar om gränsdragningar för IT och vad deras roll är och han menar att IT ska självklart komma in och *"verifiera att systemet inte stör annan infrastruktur och vara med och se till att vi får en kostnadseffektiv lösning"*. Fahlin menar vidare att IT inte ska vara med och tycka någonting i detta tidiga stadium. *"Nu är vi i fasen att först ta reda på om det här fungerar rent affärsmässigt/.../vi måste ha ett business case kring det här först"*. Han fortsätter: *"Vi har ett bra samarbete med IT och vi har en organisation där vi släpper in IT ganska tidigt, men det får inte bli teknisk snack i början utan de ska vara med och lyssna på vad vi vill uppnå för att sedan ta med detta in i IT-processen"*. Så långt i ICAs arbete med digital skyltning och butiks TV har IT inte varit med men det finns alltid ett bollplank där IT är inblandade, menar Fahlin. När ICA började med digital skyltning i ett antal Kvantumbutiker var IT väldigt lite inblandade men Fahlin menar att han tror att de gärna skulle vilja ha varit det. I samband med detta lyfter Fahlin fram andra avdelningar som skulle vara inblandade i ett sådant här system och fokus ligger då snarare på innehållet. *"Om vi bortser från IT som antagligen skulle ha mycket att säga så handlar det mycket för oss om att producera innehåll och material så därför skulle det påverka oss i stor grad på den sidan, men i dagsläget har vi inte fattat något beslut om detta skulle produceras externt eller internt/.../sen skulle vår kampanjorganisation bli inblandad"*.

Även Ekstrand talar om IT-avdelningens avgörande roll och säger: *"Vi brukar oftast träffa marknad eller butikskommunikation och allt brukar rulla på bra tills IT kommer in, då tar det oftast stopp"*. Mycket verkar handla om hur företaget ser på IT och Ekstrand menar att han själv ser IT som en serviceorganisation. Med detta menar han inte att inte IT bör vara med under inköpsprocessen utan snarare tvärtom *"IT bör*

kopplas in tidigt, eftersom de ska drifva systemet senare ska de absolut vara med” Överlag menar Ekstrand att fler parter ska vara med från början men han menar att det ofta är svårt att få tillgång till rätt personer.

När en leverantör väl har fått en ingång i ett företag anses det viktigt att man går in på bred front, dels *”för att få del av flera olika budgetar”* som Deinoff uttrycker det, men också för att man från en leverantörs perspektiv skall kunna skapa ett tryck internt inom kundorganisationen. Deinoff fortsätter: *”genom att en avdelning är på kan det leda till att andra följer med”*. Även Bergkrantz menar att *”Det är viktigt att det blir ett tryck inom hela företaget och att digital skyltning prioriteras och blir en del av strategin”*. Genom att gå in på bred front mot det köpande företaget bör leverantören kunna *”pusha för olika möjligheter till olika avdelningar”*, men det är också viktigt att man *”har en portfölj över hur man ska presentera för olika avdelningar”* och att man *”har ett skräddarsytt språk...[för olika avdelningar]”*. Även Einarsson menar att *”en leverantör måste kunna prata olika språk till olika avdelningar”*.

Man bör också *”som leverantör ha en mer enad front som fullskalig leverantör än att försöka rida på sina partners i kontakten med potentiella köpare”* enligt Deinoff, som dock anser att mycket *”handlar om leads/.../att få en ingång i företagen/.../och där kan vi hjälpas åt som partners”*. Deinoff tror vidare att det är viktigt att en leverantör kan erbjuda en bra testdemo och att det kan vara bra att kunna hyra skärmar för att se hur systemet fungerar hos den specifika kunden.

Även hos leverantören kan det finnas behov av att se över hur man organiserar sig gentemot kunderna. Deinoff menar att beroende på hur kundens organisation ser ut så bör man *”jobba med olika leverantörer/.../stora kunder kräver underleverantörer som kan driva större projekt och har större teknisk kompetens medan det för mindre företag kanske är mer kostnadseffektivt att jobba med mindre och mer flexibla underleverantörer”*.

5 ANALYS

I detta avsnitt tolkas och analyseras empirin utifrån vårt teoretiska ramverk. Tyngdpunkten ligger på att beskriva de olika typer av osäkerheter vi har identifierat och att utreda vilka förmågor som anses vara nödvändiga att ha för att köpare och säljare skall kunna överbrygga det gap som tycks existera. Avsnittet är uppdelat i fyra huvudsakliga delar som alla knyter an till och baseras på teorier av Ford et al; kundosäkerheter, leverantörsosäkerheter, leverantörsförmågor och kundförmågor. Övriga teorier används för att ytterligare fördjupa bilden: i samband med kundosäkerheter har även teorier kring värde och nya teknologier använts, teorier kring det teknologiska gapet stödjer analysen av leverantörsosäkerheter, teori kring köparroller används i delen kring kundförmågor och avslutningsvis berörs även teorier om interaktioner mellan leverantörer och kunder i diskussionen kring leverantörsförmågor.

5.1 Inledning

Denna studies primära syfte är att beskriva marknaden för digital skyltning och därmed ge ökad insikt och förståelse för den problematik som såväl leverantörer som köpare kan ställas inför vid försäljning respektive inköp av system för digital skyltning. Vi har därför med utgångspunkt i Ford et als modell (2002) valt att identifiera osäkerheter hos en leverantör, en befintlig användare och ett antal potentiella köpare. Fokus har varit att utifrån den befintliga användarens och de potentiella köparnas perspektiv utreda och analysera vilka förmågor som är kritiska både inom kundorganisationen och inom leverantörsorganisationen för att gapet ska minskas. Av denna anledning utmynnar analysen i vilka osäkerheter som existerar idag och vilka förmågor som är viktiga för att gapet mellan leverantörer och kunder ska krympa och fler affärer kring digital skyltning ska bli av. Vissa av de osäkerheter och förmågor som Ford et al presenterar i sin modell hamnar, som nämnts i teoriavsnittet, utanför denna studies forskning och kommer därför inte att behandlas. Istället har ett antal andra osäkerheter identifierats utifrån det material som samlats in, vilka presenteras nedan.

5.2 Kundosäkerheter

5.2.1 Värde

De intervjuobjekt vi använt oss av för denna studie har naturligtvis något olikartad syn på digital skyltning, men inom vissa aspekter tycks det trots allt finnas en relativt stor samsyn eller likartad uppfattning. Det finns en generell samsyn bland såväl leverantörer som köpare på de positiva effekter man kan uppnå med digital skyltning, medan synen på värdet av dessa effekter kan sägas skilja sig åt mellan köpare och leverantörer.

Både leverantörer och köpare menar att digital skyltning erbjuder stora möjligheter knutet till mediets snabbhet, effektivitet och dynamik. I praktiken innebär detta att man kan uppnå effekter såsom minskat antal trycksaker och förbättrad informationsspridning, såväl för att kommunicera information internt som till slutkunderna. Förutom att verka som ren informationskanal till slutkunderna nämns i detta sammanhang att digital skyltning också kan bidra med att öka interaktiviteten med kunderna. Detta

syns tydligt i Vodafones fall, där det beskrivs hur man sett tydliga fördelar av att ha gett kunderna möjlighet att söka en stor del av informationen själva, vilket har lett till att beslutsprocessen tillsammans med en säljare har kunnat kortas ner avsevärt. I samband med effekterna av digital skyltning nämner också flera aktörer att även om bidraget anses vara positivt är det också viktigt att få digital skyltning att passa in i övrig kommunikation, utan att inkräkta på de effekter befintlig kommunikation ger.

När det gäller synen på hur digital skyltning kan påverka varumärket anser vi att det finns två synsätt. Dels den direkta effekten på varumärket där det kan sägas att det faktum att det finns digitala skyltar i butiken räcker för att det ska bli en påverkan på varumärket genom att man skapar en ”aha effekt” och att förhoppningsvis kunder och besökare i butiken upplever butiken som ”häftig”. De företag vi varit i kontakt med lyfter förvisso fram att denna mer direkta varumärkeseffekt kan finnas, men tenderar snarare att se på dessa ur ett mer indirekt perspektiv där man lyfter fram den digitala skyltningens informativa och kommunikativa förmåga och talar om att man på ett snyggt och flexibelt sätt med digital skyltning kan informera om företaget och på ett effektivt sätt upplysa och underlätta för kunderna. Detta är något vi anser vara kopplat till att digital skyltning kan ses som en kanal för att genom innehåll påverka varumärket i positiv riktning snarare än att existensen av systemet skulle ha positiva varumärkeseffekter. Enligt vår mening hänger detta ihop med det faktum att de intervjuade företagen tar hänsyn till andra faktorer än bara varumärke och sätter till exempel försäljning och effektivitet först. Detta bör sättas i relation till att det ekonomiska värdet sätts främst.

Det finns en viss samsyn i att det är just varumärkesintensiva företag som är de första att anamma den digitala skyltningstekniken, eftersom detta kan innebära ett sätt för företagen att positionera sig som innovationsrika och nytänkande. Dessa företag behöver ofta inte heller räkna hem investeringen av digital skyltning genom ökad försäljning, utan kan se det hela som en del i sin marknadsföring. Detta är tydligt när Eriksson och Amate beskriver Vodafone och hur man i detta fall såg varumärkesbyggande och positionering som en tydligt efterfrågad effekt av investeringen.

Vi anser att dessa varumärkesintensiva företag ser på värdet ur det perspektiv Best kallar ”upplevda fördelar” och där faktorer andra än ekonomiska och pris/prestanda lyfts fram (Best, 2005). Dessa fördelar kan på lång sikt vara avgörande för många företag, men i själva beslutsprocessen kan de vara svåra att kvantifiera i ekonomiska termer. I fallet Vodafone handlade mycket om ett försök att differentiera sig mot konkurrenternas butiker och positionera företaget som ett företag i framkanten av ny teknologi.

Ytterligare en positiv effekt som lyfts fram är att man förväntar sig en förbättrad kundupplevelse med en investering i digital skyltning. Utifrån resonemanget om digital skyltning som varumärkestärkande

kan kundupplevelsen och en förbättrad butiksmiljö ses som byggstenar i detta. Såväl ICA som Vodafone ser dessa effekter som en påtaglig del av fördelarna med digital skyltning, även om man är noggranna med att påpeka att det också är av stor vikt att man lyckas öka försäljningen på ett mer kortsiktigt plan.

Utifrån de intervjuade potentiella köparnas perspektiv upplever man att leverantörerna har en något ensidig bild av värdet med digital skyltning då man huvudsakligen fokuserar på de positiva effekter man kan uppnå. Alla intervjuade köpare tar samstämmigt utgångspunkt i hur investeringar och kostnader knutna till ett digitalt skyltningssystem förhåller sig till de effekter man kan uppnå, men man upplever inte att leverantörerna till fullo har en förståelse för att de positiva effekterna måste kunna jämföras med de kostnader som en investering innebär. Först då de positiva effekterna kan kvantifieras i ekonomiska termer anser sig köparna kunna få en bild av det värde digital skyltning skapar. Det finns således bland köparna en samsyn i att systemet, vid sidan av kundnyttan, måste kunna ha ett positivt ekonomiskt bidrag genom att kunna spara pengar eller öka intäkter. Detta resonemang har också stöd i Bests resonemang kring värde där det ses naturligt att som köpare göra en avvägning mellan kostnader som investeringen innebär och de effekter man får (Best, 2005). I kontrast till detta är det intressant att närmare studera fallet Vodafone där man enligt Eriksson egentligen inte hade någon strategi, utan lät tekniken och den för tillfället bästa idén styra vad man gjorde. Resultatet blev en mycket snabb utrullning i nära tio butiker, och denna metodik kan enligt vår mening snarast liknas vid ett pionjärbete där man såg ett emotionellt värde (jmf Best, 2005) kring digital skyltning. Man hade helt enkelt bestämt sig för att särskilja sig från sina konkurrenter genom att implementera den senaste tekniken oavsett priset.

I detta avseende kan man säga att de potentiella köpare vi har intervjuat utvärderar värdet efter ekonomiskt värdeskapande (jmf Best, 2005) där kostnaden för att skaffa vissa fördelar står i fokus. Till viss del tycks man även se värdeskapande ur pris/prestanda aspekten där synen på värde utgår från att vissa aspekter av en produkt eller service inte kan kvantifieras. Det handlar om sådana effekter som förhöjd upplevelse för kunderna eller varumärkeseffekter. Dessa effekter lyfts ofta fram efter effekter kring försäljningsökning och effektivisering vilket enligt vår mening beror på att de inte går att kvantifiera lika enkelt och därmed gör det svårt att ta med det i en uträkning kring ekonomiskt värde.

5.2.2 ROI-osäkerhet

Ovanstående resonemang kring värde kan knytas till den kanske största osäkerheten kring digital skyltning som samtliga undersökta aktörer lyfter fram; det vi har valt att kalla ROI-osäkerhet (return on investment). Det är en stor investering att köpa in och implementera ett digitalt skyltningssystem och detta lyfts fram av de företag som undersökts i denna studie som en av de största anledningarna till

varför man inte har investerat i systemet. Detta är starkt kopplat till att det råder en stor osäkerhet kring vad de egentliga effekterna är av systemet. I nuläget tycks det inte finnas tillräckligt omfattande mätningar om effekterna, varken vad systemet skulle kunna spara i form av effektivisering i kommunikationen eller hur det påverkar försäljningen. Detta för med sig att det är mycket svårt för företagen att avgöra om investeringen kan vara lönande. Företagen lyfter fram att när leverantörerna kan visa på verkliga och utmätta effekter kommer investeringsfrågan att lösa sig, men innan dess innebär systemen enbart en väldigt stor kostnad. Det handlar också om hur företagen ser på sin marknadsavdelning, där till exempel H&M har synen att den ska verka som ett "profit center" vilket gör att man måste vara säker på att investeringen kan hämtas hem på ett eller annat sätt. De aktörer vi varit i kontakt med lyfter fram att konceptbutiker och så kallade flagship stores är mycket lämpade för digital skyltning i detta läge. Detta tolkar vi som att det i dessa fall inte handlar om ROI utan där det helt enkelt handlar om att investeringar i ett varumärke och där den stora delen av budgeten kommer från reklam snarare än från butiks- och försäljningsbudget. Företag med påkostade konceptbutiker som primärt är ute efter att ladda varumärket är inte lika marginalorienterade vilket gör att de knappast ser en investering som betungande på marginalerna. För företag som ICA och H&M är det annorlunda, eftersom man där i stor grad fokuserar på marginalerna i försäljningsledet. Vi anser att många företag helt enkelt är rädda att röra dessa marginaler genom att göra stora investeringar i ett system där effekterna inte är helt bevisade. Detta resonemang kan hitta stöd i Gatignon och Robertson (1989) när de menar att intensiv priskonkurrens reducerar mottagligheten för nya teknologier.

5.2.3 Behovsosäkerhet

Ford et al menar att det ofta existerar en *behovsosäkerhet* hos kunder. Vi har tydligt identifierat att så är fallet hos potentiella köpare av digital skyltning. Vi anser att de potentiella köparna tydligt har ett behov av många av de önskvärda effekterna ett digitalt skyltningssystem skulle kunna bidra med. Däremot är man överlag inte säker på att det endast är digital skyltning som kan uppnå dessa effekter och man väljer snarare att se digital skyltning som en del av en större helhet av digital kommunikation. Ett företag som Systembolaget ser dessutom flera negativa aspekter av digital skyltning eftersom man anser att det ökar kommersialiseringsgraden och gör butiken mer opersonlig vilket har lett till att de inte ser något behov av digital skyltning.

Inget av de intervjuade företagen kan säga att det finns ett uttalat behov av just digital skyltning i nuläget. Med Vodafone var det annorlunda, då man har komplexa tjänster och en av de drivande faktorerna var att man ville underlätta för kunden och göra tjänsterna och olika prismodeller mer lättbegripliga, vilket man ansåg digital skyltning kunde göra. Detta är också något som stöds av Gatignon och Robertson (1989) som menar att en förklarande faktor för att ett företag tar till sig en ny teknologi är att de har ett mer komplext försäljningsuppdrag som kan underlättas av den nya

teknologin. Förutom att Vodafone ville bli mer pedagogiska kan vi också se en mer direkt koppling mellan en ny teknik som digital media i butikerna och varumärket. För Vodafone var det positioneringsfråga som gick ut på att man ville ligga i framkanten när det gäller digital media. Detta anser vi vara en förklarande faktor till att Vodafone tog steget, medan övriga företag i studien är mer avvaktande. Dessa företag ägnar sig för tillfället främst åt att utreda saken, även om den generella synen är att digital skyltning oundvikligen växer men att man inte riktigt är mogen än.

5.2.4 Marknadsosäkerhet

Vi har i denna studie identifierat en stor *marknadsosäkerhet* (jmf Ford, 2002) hos de aktörer vi varit i kontakt med. Det är genomgående svårt för de företag som ligger till grund för denna studie att få ett samlat grepp om marknaden som är mycket heterogen och dynamisk till sin karaktär. Det finns en mängd olika leverantörer, både stora och små, och med olika lösningar samt med olika kompetenser. Till detta bör läggas att nya aktörer dyker upp i snabb takt. Företagen vi har studerat visar alla ett intresse för digital skyltning på ett eller annat sätt och även om de kommit olika långt i sitt arbete är de överens om att det råder en stor osäkerhet över hur denna marknad fungerar och vilka leverantörer som kan erbjuda den bästa lösningen. En stor del av denna svårighet att förstå marknaden är att det sällan finns en enhetlig lösning. Eftersom köparna ofta har unika behov, krävs det kundanpassade lösningar – vilket är något som understryks av Amate på konsultföretaget Fjord. Han menar att digital skyltning helt enkelt inte passar alla. I stor utsträckning står valet mellan att hitta en leverantör som kan erbjuda en helhetslösning som är tillräckligt bra och kostnadseffektiv eller att plocka det bästa från olika leverantörer för att få en fullgod lösning. Överlag anser de studerade företagen att det bästa är att ha så få kontaktytor som möjligt.

5.2.5 Transaktionsosäkerhet

Den transaktionsosäkerhet som Ford et al diskuterar anser vi inte vara påtaglig hos de potentiella köparna. Trots att vi hos de potentiella köparna finner en hög marknadsosäkerhet uppger dessa att de inte känner någon större osäkerhet kring att leverantörerna skulle kunna leverera en fullgod teknisk lösning. Det kan anses anmärkningsvärt men mycket av detta kan bero på att företagen i de flesta fallen inte har kommit tillräckligt långt i sin process kring digital skyltning utan att de fokuserar på att utreda effekterna av själva mediet. Vodafone upplevde inte någon direkt osäkerhet kring detta då man hade en nära relation till leverantören. Samtliga köpare lyfter fram vikten av att systemet som levereras måste kunna integreras med befintliga system och det är tydligt att det är här transaktionsosäkerheten ligger. Intervjuobjekten lyfter i detta sammanhang också fram att det är ytterst få, om några, leverantörer som kan leverera en komplett lösning och att det därför är mycket viktigt att man som leverantör är beredd att arbeta utanför sina ordinarie partner nätverk. Detta kan ses som en naturlig följd av att man dels

måste kunna integrera systemen med befintlig systemstruktur, men också som en följd av att man helt enkelt kanske inte har all kompetens som kan krävas för att skapa den unika lösning som kunden eftersträvar. Denna syn får också stöd av Vandermerwe (2003) som framhåller att för att kunna skapa överlägset värde för kunderna krävs det att leverantörer letar efter kompetens utanför det egna företaget.

5.2.6 Efterköpsosäkerhet

Vidare har vår studie klart visat på en annan form av osäkerhet som vi har valt att kalla *efterköpsosäkerhet* och som namnet antyder handlar denna osäkerhet om vad som händer efter att systemet är på plats. Genomgående lyfter företagen i vår studie fram att den tekniska utformningen är irrelevant så länge systemet fungerar, den stora utmaningen är vad systemet fylls med och hur enkelt och smidigt det går att på egen hand driva och uppdatera systemet. Överlag finns en tydlig osäkerhet över hur företagen ska jobba med innehållet och vem eller vilka som skall ta fram det och hur stor denna löpande kostnad kommer att bli. Enligt Vandermerwe (1996) är det essentiellt att som leverantör identifiera sätt att addera värde till sina kunder genom att identifiera de behov kunden kan ha utifrån var kunden befinner sig i kundaktivitetscykeln: före, under eller efter köpet. Satt i relation till detta anser vi att efterköpsosäkerheten som kunderna upplever kan förklaras med att leverantörerna inte lyckats anpassa sina erbjudanden till att bemöta de behov köparna har i fasen efter själva köpet.

Den andra viktiga faktorn vi identifierat under efterköpsosäkerheten är frågan kring service och support som samtliga företag lyfter fram som att den är av avgörande betydelse. Denna del möter större skepsis hos företagen än till exempel den rent tekniska kompetensen kring systemet där företagen generellt är relativt säkra på att en leverantör kommer klara av. Företagen ställer mycket hårda krav på prestanda och kvalitet och menar att fel måste åtgärdas snabbt och inte påverka arbetet i butikerna. Skepsisen mot leverantörernas förmåga att tillhandahålla tillräcklig service och support stiger i takt med företagens storlek och internationaliseringsgrad. För H&M är detta mycket kritiskt då man vill vara säker på att service och support kan fungera över hela världen där företaget har butiker. Detta kan kopplas ihop med det faktum att man säger sig från H&Ms sida inte kunna hitta en helhetsleverantör som uppfyller de högt ställda krav man har.

5.3 Leverantörsosäkerheter

5.3.1 Applikationsosäkerhet

Ford et al (2002) menar att *applikationsosäkerhet* ofta kan existera hos leverantörer och författarna menar att det handlar om när en leverantör är osäker på över hur deras erbjudande på mest effektiva sätt kan användas av olika kunder och vilket problem det kan lösa. Denna studie har visat att även om det inte

råder någon större osäkerhet över hur systemet ska användas av olika kunder kan vi ändå säga att det tycks råda en viss osäkerhet vilket typ av problem man vill lösa med ett digitalt skyltningssystem. Vidare tycks det råda en osäkerhet över vilka delar av erbjudandet som ska betonas till olika köpare. Detta anser vi kunna kopplas till att flera köpande företag lyfter fram vikten av att man som leverantör förstår köparens affärsmodell och att man kan sätta in digital skyltning i rätt perspektiv i förhållande till detta. I fallet Vodafone beskriver Eriksson hur det var viktigt att leverantören verkligen förstod kommunikationsbehovet och vilken nytta Vodafone skulle kunna ha av ett digitalt skyltningssystem utifrån deras unika behov. Många av de leverantörer man var i kontakt med innan valet föll på den leverantör man har idag beskrivs som väldigt tekniskt orienterade, vilket gjorde att de valdes bort.

5.3.2 Införsäljningsosäkerhet

En osäkerhet på leverantörssidan som visat sig vara väldigt påtaglig är något som vi kallar *införsäljningsosäkerhet*. Detta menar vi handlar om hur man som leverantör ska få en ingång i företagen och få kontakt med rätt personer men kanske framför allt om hur man ska kunna få IT-avdelningen med sig. Det råder en stor osäkerhet över hur detta ska kunna lösas. För en leverantör av digital skyltning är det viktigt att inse att det i detta skede existerar ett teknologiskt gap (Ford och Sarin, 2001). Detta innebär att det råder skillnader mellan köpare och säljare vad gäller kunskapen om den nya teknologin som i fallet digital skyltning. De potentiella köparna är därför oerfarna och osäkra på hur digital skyltning ska både köpas in likväl som leverantörerna är osäkra över hur systemet skall säljas in. Detta märks tydligt genom svårigheterna som är förknippade med att få rätt ingång i företagen och hur man som leverantör får med sig en IT-avdelning som antagligen inte tidigare har jobbat med att integrera denna typ av system med de befintliga. Dock råder naturligtvis stor skillnad på kunskapsnivåerna ute hos företagen, vilket man måste vara lyhörd på hos leverantörerna.

5.4 Kundförmågor

5.4.1 Efterfrågeförmåga

Enligt Ford et al:s modell (2002) har man som kund också förmågor. Vi har undersökt efterfrågeförmågan och anser att de potentiella köparna i dagsläget är inne i en process som syftar till att definiera vad man kräver av ett digitalt skyltningssystem. En del är fortfarande på ett tidigt stadium i processen och möter svårigheter i att klart definiera hur en lösning skulle kunna se ut med att andra har kommit längre. Vi kan också konstatera att potentiella köpare fokuserar mer på effekter och behov än på specifika lösningar. Ford et al (2002) menar att köparnas efterfrågeförmåga är viktig när det handlar om ett nytt erbjudande som bygger på en nyligen utvecklad teknologi vilket är fallet med digital skyltning. Detta gör de naturligtvis svårt för leverantörerna att på ett tydligt sätt erbjuda en lösning som svarar mot specifika önskemål men samtidigt menar vi att detta faktum också ger affärsmöjligheter som

kan innebära ett djupt samarbete med köparna och att leverantören på ett tidigt stadium kan vara med och utveckla konceptet kring digital skyltning och kommunikation i köparna butiker och anta en mer konsultliknande roll. Detta var fallet när Vodafone skulle besluta om och implementera digital skyltning i sina butiker och Creuna då var inblandade på ett betydligt djupare sätt än bara som leverantör av systemet.

5.4.2 Inköpsförmåga

För att ett företag ska investera i digital skyltning krävs det enligt denna studie också en, vad vi har valt att kalla, *inköpsförmåga*. Denna förmåga hänger ihop med organisatoriska aspekter av en inköpsprocess och vilka olika roller som existerar i denna process. Det råder ingen tvekan om att det är IT-avdelningen som har mest att säga till om när det gäller inköp av digital skyltning. I Webster och Winds (1972) teori kan IT-avdelningen närmast liknas vid beslutare. Vi anser att det vore lämpligt att ha en IT-avdelning som fungerar som beställare och verifierare men i verkligheten tycks det ofta vara så att IT har mer eller mindre det slutgiltiga ordet. En annan faktor vi har identifierat som en mycket viktig förmåga inom ramen för kundens inköpsförmåga är hur man som helt övertygad initiativtagare kan få upp digital skyltning på dagordningen och skapa en prioritet kring systemet. I fallet Vodafone kan vi tydligt se hur den övertygade marknadschefen agerade som en eldsjäl och lyckades få igenom en investering av systemet trots internt motstånd i vissa avseenden.

5.5 Leverantörsförmågor

Som tidigare har berörts måste man som leverantör ha klart för sig att det existerar skillnader i kunskapen kring digital skyltning mellan leverantören och köparen (jmf Ford & Saren, 2001). Även om kunskapen varierar mellan olika företag beroende på hur långt man har kommit i sitt arbete kring digital skyltning anser vi det vara mycket viktigt att man på grund av de osäkerheter som existerar hos de potentiella köparna kan vara övertygande i att man är en expert på området och har en specifik kunskap som inte kan fås hos andra. Samtidigt anser vi att en leverantör måste visa på en bredd i sin kunskap och ha förmågan att sätta den digitala skyltningen i relation till annan digital kommunikation och visa upp en förståelse för att köparna ser digital skyltning som en del av en total digital kommunikation både i butiker och på Internet.

5.5.1 Problemlösnings- & överföringsförmåga

Leverantörens förmågor handlar enligt Ford et al (2002) om hur man som leverantör kan lösa problem och sedan föra över denna lösning till kund. När det gäller *problemlösningsförmågan* tycks de potentiella köparna känna sig säkra på att leverantörerna har den tekniska förmågan att ta fram en fullgod lösning. Detta är något som mer eller mindre tas för givet och kan närmast liknas vid en hygienfaktor. Ford et al

(2002) menar att problemlösningsförmågan är mycket viktigt när det råder stora behovs- respektive marknadsosäkerheter vilket denna studie har visat att det gör för inköp av digital skyltning. När det gäller *överföringsförmågan* som enligt Ford et als teori (2002) handlar om förmågan att leverera sitt erbjudande så att kunden får den förväntade lösningen på problemet är det lite annorlunda. Vi anser att denna förmåga upplevs som sämre hos leverantörerna av de potentiella köparna. Detta bör kopplas ihop med resonemanget kring ROI-osäkerheten hos de potentiella köparna. Idag råder det en viss skepsis att systemet verkligen löser alla de problem som leverantörerna menar att det gör.

5.5.2 Införsäljningsförmåga

Precis som köparen måste ha en inköpsförmåga menar vi också utifrån studiens resultat att det krävs som leverantör av digital skyltning att man har en speciell *införsäljningsförmåga*. Först och främst måste en leverantör kunna bevisa effekterna. Detta har diskuterats genomgående under denna analys men kan inte nog understrykas då vi anser att man som leverantör måste kunna hänvisa till liknande fall och exakt vilka mätbara effekter som har uppnåtts. Leverantören måste vara tydlig med att förklara att systemet innebär en stor investering men att det också har ett antal effekter som gör att en investering kan motiveras. Erbjudandet måste också paketeras på ett sådant sätt att man får ta del av så många budgetar som möjligt. Detta kan handla om att ta av budgeten för till exempel internkommunikation. Detta hänger ihop med att man måste gå in i företagen på bred front och involvera alla berörda parter på ett tidigt stadium samtidigt som man anpassar språket och talar respektive avdelnings språk och specificerar vad systemet kan bidra med för de olika avdelningarna. Detta kan kopplas till Håkanssons et al (1976) teorier om osäkerheter där författarna menar att säljaren antas vilja demonstrera sin förmåga att kunna lösa ett behov i sin interaktion med kunden och att detta bör göras på ett enkelt sett men både på bredden och på djupet. Detta kan också kopplas till att man som leverantör bör ha förmågan att interagera på ett sätt som skulle kunna liknas vid ett marknads- och inköpskoordinerat eller stratifierat kontaktmönster (Cunningham & Homse, 1986). Det har redan berörts, men som leverantör måste man inom ramen för införsäljningsförmågan ha en förmåga att få med sig IT-avdelningen då denna avdelning uppenbarligen måste vara med för att införsäljningsprocessen skall bli lyckosam.

5.6 Summerande illustration

Leverantör

Kund

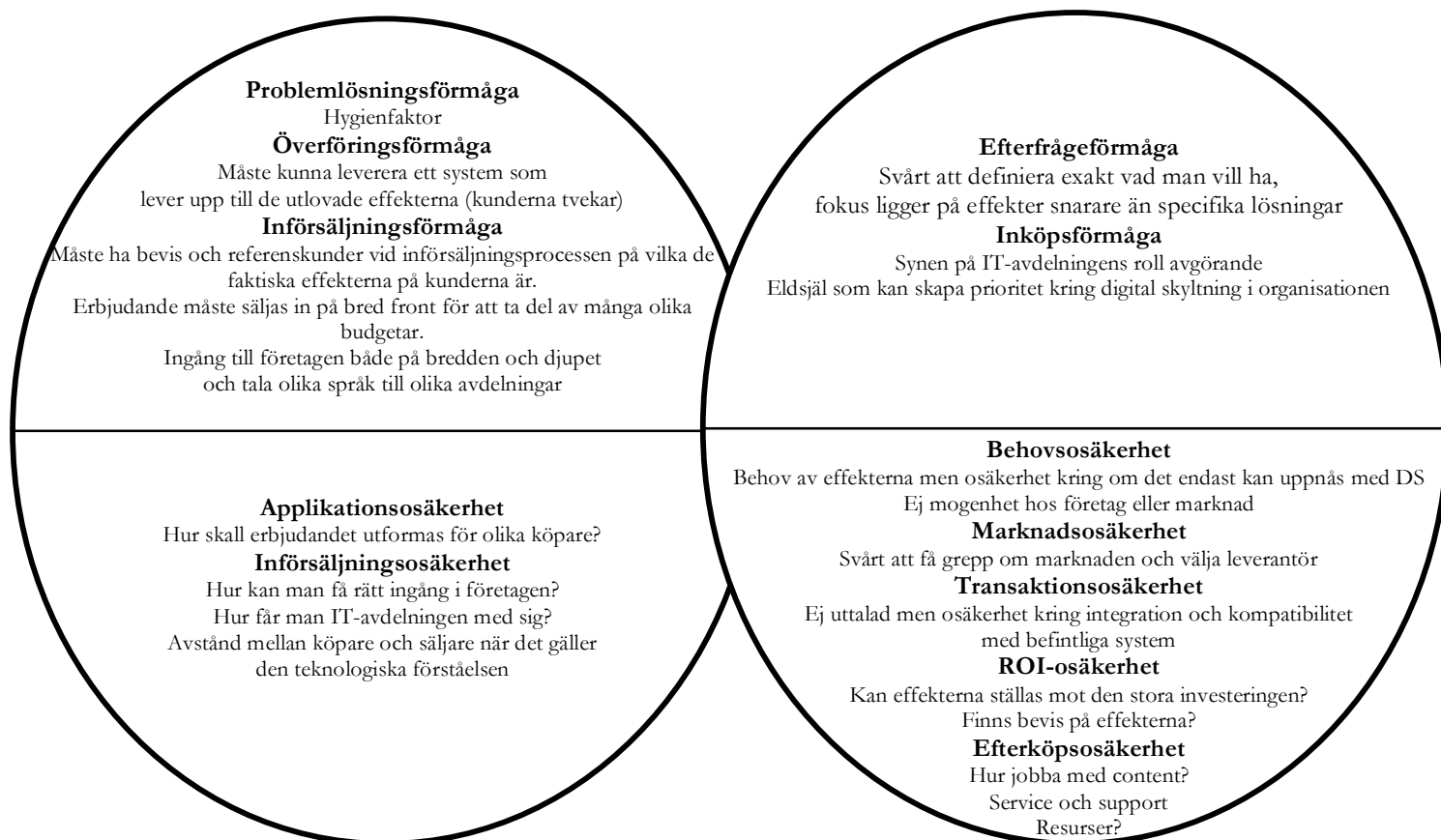


Fig. 3. Modell över studiens resultat vad gäller existerande osäkerheter samt vilka förmågor som finns och vilka som bör utvecklas för att bemöta osäkerheterna. Bygger på Ford et al. modell om osäkerheter och förmågor (2002).

6 SLUTDISKUSSION

I detta avslutande avsnitt summerar vi studiens resultat samt diskuterar dessa. Vi redogör också för de implikationer dessa slutsatser kan ha för företag. Avsnittet avslutas med en redogörelse för kritik som kan riktas mot studien samt förslag på framtida forskning.

6.1 Sammanfattning av studiens resultat

Utifrån vad som redogjorts för i de föregående kapitlen följer nedan en summering över de resultat vi funnit i vår studie. Dessa resultat skall ses i ljuset av vår tre forskningsfrågor, och syftar till att ge svar på vilka faktorer som ligger bakom gapet mellan leverantörer och köpare, synen på värde och effekter och faktorer som anses vara kritiska för att en affär kring digital skyltning skall komma till stånd.

Mogenheten kring digital skyltning är låg

Genomgående i vår analys har vi kunnat visa på ett antal faktorer som kan förklara det gap som tycks finnas och en genomgående röd tråd är att digital skyltning är ett relativt nytt medium och att mogenheten är låg bland såväl leverantörer som köpare. Denna låga grad av mogenhet tar sig uttryck i att *få köpare ser ett generellt behov av digital skyltning* och att man känner en *upplevd osäkerhet kring de egentliga effekterna* man kan uppnå med digital skyltning satt i relation till de investeringar man tvingas göra. Många köpare känner också en stor *osäkerhet inför marknaden* och beskriver att det är svårt att få en bra uppfattning om vad leverantörerna erbjuder. En ytterligare bidragande orsak är också att köparna upplever *svårigheter i hur man skall ta sig an innehållsproduktionen*, då det upplevs att det finns förpliktelser då man investerat i digital skyltning. Utifrån leverantörens perspektiv upplever man att *det finns stora kunskapsskillnader* mellan köpande företag och leverantörer, vilket naturligtvis försvårar införsäljningsfasen.

Potentiella köpare och leverantörer har samsyn i vilka effekter som kan uppnås

Det finns bland de aktörer som intervjuats för denna studie en generell samsyn i de effekter man kan uppnå med digital skyltning. Satta i relation till existerande medier ses digital skyltning av såväl leverantörer som köpare kunna bidra med *förbättrad informationsspridning* vad gäller snabbhet och dynamik, *minskat antal trycksaker* samt ökade möjligheter till *interaktivitet* med både kunder och personal. Både leverantörer och köpare ser också att digital skyltning kan ha *positiva effekter ur ett varumärkesperspektiv*, men då dessa effekter är svåra att kvantifiera har köparna en avvaktande hållning till att investera i digital skyltning av denna anledning.

Potentiella köpare lägger stor vikt vid ROI i sin syn på värdet

Trots samsyn gällande effekter finns det skillnader mellan hur leverantörer respektive köpare ser på värdet med digital skyltning. *Leverantörerna fokuserar mycket på att lyfta fram effekter och förtjänster* med digital

skyltning utan att ha några egentliga bevis på att dessa effekter kommer att kunna uppnås eller ens ställa dessa effekter i relation till de kostnader som det köpande företaget kommer att ställas inför. Köparna å sin sida tenderar att också väga in de rent ekonomiska aspekterna av ett köp. *Köparna har i stället sin utgångspunkt i vad effekterna egentligen kostar*, vilket innebär att köparna ser att investeringen i digital skyltning utöver kundnytta måste innebära ett positivt ekonomiskt bidrag i form ökade intäkter eller besparingar (ROI). Utifrån detta perspektiv kan det som nämndes ovan vara svårt för köparna att kvantifiera till exempel varumärkeseffekter, vilket bidrar till investeringsoviljan.

Leverantörerna behöver vara flexibla i sitt erbjudande

Det finns utifrån resultatet från de intervjuer som legat till grund för denna studie ett stort antal kritiska faktorer som måste beaktas för att en affär kring digital skyltning skall kunna genomföras. Utifrån köparnas perspektiv ses det som viktigt *att leverantören har en grundläggande förståelse för köparens affärsmodell*. Utifrån denna förståelse är det viktigt att leverantören kan *se potentiella effekter och har förmågan att bevisa dessa* även utifrån ekonomiska faktorer för köparen. Man ser det också som *viktigt att en leverantör är beredd att arbeta utanför sina ordinarie partnernätverk*.

Det är också underlättande för en affär om leverantören lyckas *sälja in en lösning med digital skyltning på såväl bredden som djupet* hos en potentiell köpare. Genom att rikta sitt erbjudande till många olika avdelningar och funktioner och presentera sin lösning på flera olika sätt kan man skapa ett internt driv inom företaget och i förlängningen också ta del av olika budgetar. Genom att arbeta på djupet och hitta en intern ambassadör säkerställer man att digital skyltning ständigt ligger på agendan.

IT-relaterade frågor och support står högt på agendan

Samtliga potentiella köpare har i studien angett att det är av stor vikt att en leverantör klarar av att *länka ihop och integrera digital skyltning med övriga befintliga IT-system hos det köpande företaget*. Det är därför nödvändigt att i ett tidigt stadium lyfta in IT-avdelningen i diskussionen, och att dessa ges en verifierande snarare än beslutande roll. Leverantörerna å sin sida är av åsikten att det ofta också förekommer organisatoriska brister hos köparna, bland annat tydliggjort genom att *IT i många organisationer tycks spela en allt för avgörande roll* i anslutning till investeringsbeslut kring digital skyltning. Det lyfts också fram att *leverantören måste kunna säkerställa service och support* och i en del fall till och med hjälp med innehållsproduktion.

6.2 Diskussion

I denna slutdiskussion tar vi avstamp i att mogenheten och investeringsviljan för digital skyltning idag är låg. De intervjuade företagen ser med andra ord ingen brådska i att investera i ett kostsamt och komplicerat system som digital skyltning anses vara. Så länge majoriteten av konkurrenterna inte har

digital skyltning riskerar de inte att hamna efter om man avvaktar ytterligare och intar därför en avvaktande position. Vi konsumenter väljer antagligen inte butik efter om den har digital skyltning och idag är det inte heller något vi konsumenter lär förvänta oss av en butikskedja. Samtidigt kan man då tycka att det för de företag som investerar idag finns en möjlighet att differentiera sig men det är få företag som har råd att investera i ett så pass kostsamt projekt som digital skyltning för att sticka ut. Vidare kan man se till ett sådant företag som H&M där butikerna är kärnan av hela verksamheten och det är på dessa premisser investeringar fattas, det vill säga man investerar inte gärna i något som kan äventyra försäljningsmarginalerna inom den heliga kärnan som butikerna får anses vara innan man har bevis på positivt bidrag. Därför anser vi inte att det är anmärkningsvärt att kedjor som till exempel H&M är avvaktande och eftertänksamma innan beslut fattas.

Trots att företagen inte ser ett egentligt behov av digital skyltning är inställningen positiv och alla vi varit kontakt med har börjat reflektera över vad digital skyltning skulle kunna innebära för företaget och vilka möjligheter det för med sig. Med andra ord finns det uppenbarligen en nyfikenhet och ett intresse, men osäkerheten är stor och det finns många frågor, bland annat vilka effekter digital skyltning har på kunder, hur varumärket påverkas samt vilka försäljningseffekter och besparingsmöjligheter som finns. Svaren är inte tillräckligt många och tydliga för att de potentiella köparna skall våga investera. När effekterna är klart bevisade är vi övertygade om att det blir lättare för företagen att få med sig hela organisationen och en annan prioritet kring digital skyltning kan skapas. I dagsläget är det helt enkelt så att digital skyltning inte skapar tillräckligt värde för tillräckligt många företag.

Det är också viktigt att göra en distinktion mellan hur företag som säljer olika varumärken och de som bara säljer sitt eget kan dra nytta av digital skyltning. Ett företag i dagligvarubranschen kan räkna på intäkter redan innan investeringen är gjord då man kommer att kunna sälja reklamplats till olika leverantörer. Företag som endast har sitt eget varumärke har svårare att se direkta intäkter kopplade till systemet utan måste förlita sig på att försäljningen ökar eller att systemet kan leda till effektiviseringsvinster inom butikskommunikationen. Vi tror därför i likhet med ett flertal av våra intervjuobjekt att dagligvarubranschen kan komma att vara de som i nästa steg börjar använda digital skyltning i en större och mer avancerad skala. Vi anser också att digital skyltning kommer komma starkt på andra kommersiella platser där reklamplats kan säljas, exempelvis i gallerior eller köpcentrum där man kan sälja reklamplats till butikerna.

När det gäller marknaden för digital skyltning har ingen aktör tagit ett självklart kommando, det finns en uppsjö av leverantörer och det dyker ständigt upp nya. Ett av våra intervjuobjekt uttryckte att vem som helst som har utvecklat ett program för att hantera content kan ge sig in i branschen. Vår studie visar klart att det krävs betydligt mer av en leverantör för att tillmötesgå de osäkerheter som existerar.

Spännvidden bland leverantörerna är stor vad gäller kompetens och storlek. Sakerligen finns det plats för både små och stora leverantörer, men för de större internationella kundföretagen krävs det säkerligen en stor leverantör som kan matcha de högt ställda kraven som i dessa fall ställs bland annat inom service och support. Som leverantör gäller det att förstå köparna och deras krav och utifrån detta satsa på de potentiella köparna där man känner att man kan erbjuda en tillräckligt god lösning.

Som vi ser det står vi inför ett ”paradigmskifte”. Som leverantör måste man ha tålamod men samtidigt hjälpa köparna att bli mogna genom att spetsa till sina erbjudanden och visa upp att digital skyltning är något som i framtiden kommer att spela en stor roll och visa på de konkreta effekter och vilket värde som kan tillföras en butik eller företag även ur ett ekonomiskt perspektiv. Vi anser att ju fler som börjar använda systemet inom respektive bransch desto större blir trycket för de kedjor som inte har digital skyltning att skaffa det för att inte hamna efter inom det viktiga området butikskommunikation vilket skulle kunna göra att man blir lite mindre noggrann att hämta hem varje krona. Snart kommer vågskålen tippa över, men för att skynda på den processen är det viktigt att som leverantör se till det som verkligen är viktigt för att köparna ska ta steget att investera och det anser vi att denna studie har givit en grund till.

6.3 Implikationer

Undanröj definitionsproblemet

Digital skyltning lider av ett definitionsproblem vilket man som leverantör bör försöka överbrygga med tydlighet i erbjudandet. Termen digital skyltning är väldigt bred och kan ha olika innebörder för olika potentiella köpare. I USA handlar digital skyltning nästan uteslutande om en reklamplats för leverantörer vilket skulle göra systemet irrelevant för många detaljhandelskedjor. Detta synsätt kan alltså begränsande för systemets utveckling och som leverantör måste man därför vara tydlig med sitt erbjudande. Vidare finns det många frågetecken kring om systemet först och främst handlar om varumärkesbyggande vilket det i många fall gör i de konceptbutiker som har investerat i systemet. Poängen är att man som leverantör, genom tydlig kommunikation, ska få ett digitalt skyltningssystem att bli relevant för så stor andel företag som möjligt.

Hjälp företagen att mogna

En problematik som är svår för en leverantör att hantera är själva mogenheten ute hos företagen. De företag vi varit i kontakt med är övertygade om att digital skyltning är något som kommer att komma i stor utsträckning, men de ser sig inte som mogna för ett system i dagsläget utan behöver mer tid för att utvärdera effekterna av systemet. Som vi ser det kan man skynda på mogenheten genom att som leverantör fokusera betydligt mer på ROI. Man måste som leverantör lyfta fram effekterna genom

undersökningar som bevisar systemets fördelar. Dessutom anser vi det vara viktigt att ha en övertygad referenskund som kan vittna om exakt vad ett digitalt skyltningssystem har givit. Fokus måste med andra ord ligga på ROI för att digital skyltning ska bli relevant för det stora antalet företag.

Sätt press på företagen

Vi anser att det råder en avvaktande inställning för tillfället och att man bland köpande företag inte känner någon stor press att investera, så länge inte konkurrenterna har ett väl utbyggt system. Som leverantör bör man försöka sätta press på potentiella köpare genom att förklara att man lätt kan bli ”omsprungna” av sina konkurrenter om man inte agerar snart.

IT, IT, IT

En viktig fråga som berörts i denna studie är hur man som leverantör ska agera för att få med och vinna över IT. Hur detta ska gå till har inte denna studie givit något direkt svar på annat än att mycket handlar om hur den interna synen på IT är i företagen. Önskvärt är att få med IT-avdelningen på ett relativt tidigt stadium och att man kan erbjuda ett system som på alla tänkbara sätt underlättar för integration och uppfyller höga säkerhetskrav.

Olika språk till olika avdelningar

För att underlätta införsäljningen bör en leverantör ”prata” olika språk till olika avdelningar så att till exempel marknadsavdelningen som är intresserad av kommunikationsmöjligheter och effekter inte ska behöva höra för mycket teknikspråk. En annan viktig del är att man som leverantör försöker involvera många avdelningar för att få ta del av flera budgetar. Här bör nämnas den kanske lite mindre uppmärksammade delen kring internkommunikation.

Lyft fram service & support

Det är ytterst viktigt att man som leverantör är tydlig med att lyfta fram service och support. För det första bör leverantören kunna erbjuda bra lösningar på området men också vara tydlig med detta och lyfta fram hur lösningen ser ut i ett tidigt stadium då detta är en mycket stor del av osäkerheterna kring själva systemet.

Se upp för drakarna och välj ”rätt” kunder

Som en mindre leverantör måste man vara medveten om att man kommer att stöta på hård konkurrens av större aktörer som till exempel SONY som har en uppbyggd internationell organisation och som skulle kunna erbjuda service och support över ett stort geografiskt område vilket är lockande för större mer internationellt inriktade kedjor som till exempel H&M. Som vi ser det är helt enkelt så att man som

en lite mindre aktör får rikta in sig på nationella kunder där den viktiga frågan kring service och support kan lösas mer lokalt på ett för kunden tillfredsställande sätt.

6.4 Kritik av studien

Vår ambition med studien har varit att beskriva marknaden för digital skyltning och ge ökad insikt och förståelse för den problematik som man som köpare respektive leverantör kan ställas inför vid en affär kring digital skyltning. Vi anser att vi såväl kunnat visa på ett antal klara problemområden som presenterat förslag på hur man kan gå tillväga för att bemöta dessa problem. Kritik kan dock riktas mot studiens urval av empiri, då studien kunnat göras såväl bredare som mer fokuserat. Bredden kan kritiserats utifrån studiens omfattning av empiriskt material från potentiella köpare av digital skyltning, då ett bredare empiriskt material hade kunnat fördjupa bilden av marknaden och problembilden ytterligare. Studien hade också kunnat riktas in mot att djupare analysera enbart det specifika fallet Vodafone/Telenor.

I likhet med många andra kvalitativa studier anser vi att även denna studie kan kritiserats för att slutresultatet kan ha färgats av författarnas förkunskaper, personliga uppfattning samt avsaknad av total objektivitet. Vidare skall nämnas att det undersökta området, digital skyltning, är ett för tillfället mycket snabbväxande område och att viss kritik därför kan riktas mot att studien pågått under relativt lång tid.

6.5 Förslag till framtida forskning

Utifrån de resultat vi kommit fram till genom studien ser vi följande områden som intressanta för framtida forskning:

- Hur ser processerna kring ett beslut att investera i digital skyltning ut internt bland köpande företag?
- Hur ser mottagligheten ut för digital skyltning i olika branscher?
- Hur kan digital skyltning användas på andra platser än inom retail? Hur kan till exempel systemet användas för spridning av offentlig information, företags interninformation, i industriella sammanhang?
- Hur påverkar digital skyltning övrig marknadskommunikation?
- Vilka effekter har digital skyltning på slutkonsumenterna i butiksmiljön? Hur påverkas butiksoplevelsen? Uppmärksamhet? Butiksflöden?
- Vilka effekter har interaktiva system för digital skyltning på slutkunders beslutsprocess?

REFERENSER

Tryckta källor

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Amate, I. (2004). *The Effect of Digital Content on Consumer's experience in retail contexts: Case Study Smart Store*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

Best, R. J. (2005). *Market Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Cunningham, M. T., Homse, E. (1986) *Controlling the Marketing-Purchasing Interface: Resource Development and Organisational Implications*. Industrial Marketing and Purchasing, vol 1, No 2.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Edfeldt, Å.W. & Janson, U. (1995). *Beteendevetenskapliga förhållningssätt*. Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms Universitet.

Friberg, L., von Heijne, N., Lilja, M., Möller Norén, E. (2005). *Business Plan for Hewlett-Packard Digital Signage – Sweden Analysis*. Stockholm: Stockholm School of Economics.

Ford, D. (2002). *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Ford, D. & Saren, M. (2001). *Managing & Marketing Technology*. London: Thomson Learning.

Gatignon, H. & Robertson, T. S. (1989). *Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects*. Journal of Marketing, vol 53, January.

Gatignon, H. & Robertson, T.S. (1986). *Competitive Effects on Technology Diffusion*. Journal of Marketing, vol 50, July.

Håkansson, H., Johanson, J., Woots, B. (1976). *Influence Tactics in Buyer-Seller Processes*. Industrial Marketing Management, vol 4, No 6.

Khalifa, A.S. (2004). *Customer Value: A Review of Recent Literature and An integrative Configuration*. Management Decision, vol 42, No 5.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

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

Saren, M. & Tzokas, N. (1992). *Innovation Diffusion: The Emerging Role of Suppliers versus the traditional Dominance of Buyers*. Journal of Marketing Management, August.

Svensson, P-G. & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

- Thurén, T. (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber
- Vandermerwe, S. (1996). *The Eleventh Commandment – Transforming to "Own" Customers*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Vandermerwe, S. (2003). *Customer-minded Growth Through Services*. Managing Service Quality, vol 13, No 4.
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G.B. & Davis, F. (2003). *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*. MIS Quarterly, vol 27, September.
- Webster, F.E. Jr & Wind, Y. (1972). *Organizational Buying Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publishing

Tidningsartiklar

- Platta skärmar ska locka till köp (2006-07-12), Stockholm: Svenska Dagbladet.
- Tv-skärmar kan bli handelns nya kassako (Vecka 32), Stockholm: Dagens Handel.

Muntliga källor

- Amate, Inake. Senior Consultant Fjord. Intervju 060424.
- Bergkrantz, Per. Marknadschef Systembolaget. Intervju 060518.
- Deinoff, Martin. Grundare och delägare webbyrå Creuna. Intervju 060411.
- Einarsson, Lars. Multimedia Manager H&M. Intervju 060518.
- Ekstrand, Mikael. Marknadschef InStoreMedia. Intervju 060707.
- Eriksson, Mats. Marknadschef Telenor Stores. Intervju 060331.
- Fahlin, Kalle. Chef för Media och Kommunikationsutveckling ICA. Intervju 060829.
- Wanselius, Kristofer. VD retailbyrå Ord&Råd. Intervju 060511.

Elektroniska källor

- http://www.wirespring.com/dynamic_digital_signage_and_interactive_kiosks_journal/articles/Analyzing_Digital_Signage_Pilots___The_Grocery_Store-259.html (060117)
- http://tim.resume.se/artikel-art_id=14889.html (060424)