



*En analyse av møbelmarkedets utvikling,  
med forslag til endringer  
i Hødnebø Møbler sin verdikjede*

Mastergradsoppgave i  
Industriell økonomi og informasjonsledelse

av

*Håkon Arne Helleseng  
Audun Olav Pettersen*

Høgskolen i Agder

Grimstad, juni 2005

## Forord

Masterutdannelsen i Industriell Økonomi og Informasjonsledelse avsluttes med en masteroppgave. Den representerer et selvstendig arbeid tilsvarende 30 studiepoeng per student. Oppgaven ble tildelt desember 2004. Førsteamanuensis Bo Terje Kalsaas har veiledet gruppen. Innlevringsfristen er 30. mai, og fremføringen av masteroppgaven er 14. juni ved Høgskolen i Agder, avdeling Grimstad.

Masteroppgaven er en markedsanalyse av møbelmarkedet for Hødnebø Møbler AS, som har sitt hovedsete i Risør i Aust-Agder. Møbelprodusentens forhandlere er franchisestyrte, der butikkene har samme navn som produsenten. Hødnebø ønsker en utgreiing av møbelmarkedets utvikling. I tillegg ønsker møbelprodusenten å sammenligne sin franchiseordning opp mot konkurrentenes valg av distributørledd. Masteroppgaven benytter seg av tilgjengelig statistikk, møbelbedrifters omsetningstall, intern spørreundersøkelse ved Høgskolen i Agder, samt trender fra tidsskrifter og bransjeforeninger.

Gruppemedlemmenes motivasjon for masteroppgaven er interesse for markeds- og konkurrentanalyseteori fra strategisk økonomistyringsfag, og teorier vedrørende verdikjedestyring. Begge medlemmene av gruppen ønsker å jobbe med disse fagfeltene ved endt utdanning.

Vi retter en takk til Førsteamanuensis Bo Terje Kalsaas, for veiledning med vår masteroppgave. Videre vil vi takke vår kontaktperson ved Hødnebø, Markedssjef Nina Hellstenius Hødnebø.

Høgskolen i Agder, avdeling Grimstad, 30/5-05

---

Håkon Arne Helleseeng

---

Audun Olav Pettersen

## Sammendrag

Masteroppgaven er skrevet for møbelprodusenten Hødnebø Møbler AS. Oppgaven omhandler møbelmarkedets utvikling, og Hødnebø som møbelprodusent. Gruppen vil gjennom oppgaven komme med forslag til endringer, slik at Hødnebø kan tilpasse seg endringene i møbelmarkedet. Problemstillingen i oppgaven ble derfor:

**”En analyse av møbelmarkedets utvikling, med forslag til endringer i Hødnebø Møbler sin verdikjede.”**

Problemstillingen for oppgaven kan deles inn i fire underkategorier. Disse kategoriene omfatter hvordan det norske møbelmarkedet utvikler seg, og da spesielt utviklingen av høyprissegmentet. Videre vurderes hvordan Hødnebøs verdikjedestruktur påvirker deres konkurransevne. Gruppen vil ut i fra dette se på mulige endringer i verdikjeden for å møte et skiftende møbelmarked. Tilslutt vil gruppen drøfte hvordan Hødnebø Møbler kan henvende seg best mulig mot et yngre kundesegment.

For å kunne svare på oppgavens problemstilling måtte gruppen sette seg inn i teori og begreper. Relevant teori for oppgaven omfatter verdikjedeprinsipper, etterspørselsdrevne verdikjeder, konkurrerende krefter, segmentering og kilder til markedsføringsfordeler.

Det er benyttet ulike kilder for innsamling av data. Tall fra Brønnøysundregistrene er hentet fra over 370 møbelforhandlere, for å kunne fastslå total omsetning for møbelmarkedet. Dette markedet består av et lav- middel- og høyprissegment, der Hødnebø befinner seg i sistnevnte. Omsetningstallene blir brukt til å anslå de tre segmentenes andel av totalt marked, og hvordan dette forholdet har blitt endret de siste årene. Statistisk Årbok fra Statistisk Sentralbyrå er benyttet for å finne utviklingen innen eksport og import av møbler.

Hødnebø Møbler differensierer seg fra sine konkurrenter, ved å ha en franchiseordning med sine forhandlere. I oppgaven vil det belyses hvilken virkning denne differensieringen har for møbelprodusenten, i forhold til konkurrentenes valg av forhandlerledd.

Hødnebø har planer om å utvide med seks til åtte butikker innen 2006. De nye butikkene vil bli lagt til Nord-Norge og Møre og Romsdal, hvor Hødnebø tidligere ikke er representert, samt utvidelse i Trøndelag og Østlandsområdet. Forbrukerundersøkelsen fra Statistisk Sentralbyrå blir benyttet for å finne forbruket på møbler og husholdningsartikler. Med innsamlet data fra flere år, er det mulig å fastslå endringer i dette forbruket. Statistikken kan inndeles på flere måter, deriblant en inndeling basert på landsdel. Med bakgrunn i disse dataene har gruppen drøftet Hødnebøs planlagte etableringsområder.

Møbelprodusentens eksisterende segment er voksne mennesker med god økonomi. Hødnebø ønsker også å rette sine møbelprodukter mot de yngre segmentene. Gruppen gjennomførte derfor en spørreundersøkelse på Høgskolen i Agder, avdeling Grimstad for å måle hvilke oppfatninger denne kundegruppen hadde i forhold til møbler. Det vil i den forbindelse foreslås endringer i Hødnebø Møbler sin verdikjede, for å kunne møte dette nye segmentet best mulig. Et forslag til forbedring er møbelprodusentens hjemmeside. Forbedringen innebærer blant annet opprettelse av nettbutikk.

Ettersom Hødnebø har planer om å både utvide med flere butikker og utvidelse til flere kundesegmenter, kan dette få betydning for produksjonen. Nettbutikken kan i den forbindelse benyttes for standardiserte ordreskjemaer. Databasebasert markedsføring kan igjen integreres med ordreskjemaene, for å lage en statistikk over kundenes preferanser. Produksjonsmetoden Post-ponement blir i den sammenheng, sammen med Kanban, foreslått som endringstiltak for å være bedre rustet mot økende produksjonsmengder.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>2</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Innledning.....</b>	<b>9</b>
1.1 Bakgrunn .....	9
1.2 Problemstilling .....	10
1.3 Avgrensninger i oppgaven.....	10
1.4 Oppgavens inndeling.....	11
1.5 Metode.....	12
<b>2 Teori .....</b>	<b>18</b>
2.1 Verdikjeden og konkurransefortrinn .....	18
2.2 Aktivitetstyper.....	20
2.3 ”Bindeledd” i verdikjeden .....	22
2.4 Differensiering .....	22
2.5 Kilder til markedsføringsfordeler .....	23
2.6 Etterspørselsdrevne verdikjeder .....	25
2.7 Konkurrerende krefter .....	32
2.8 Markedssegmentering .....	33
2.9 Fragmentering av konsumentmarkedet .....	37
2.9.1 DBM – Databasebasert markedsføring.....	38
2.9.2 Datatilsynet og Forbrukerombudet.....	39
2.10 Oppsummering av teori .....	40
<b>3 Presentasjon av Case-studie.....</b>	<b>42</b>
3.1 Møbelbedriften Hødnebo .....	42
3.1.1 Organiseringen av Hødnebo .....	42
3.1.2 Logistikken ved Hødnebo .....	43
3.1.3 Markedsposisjonen til Hødnebo .....	47
3.1.4 Markedspotensial.....	48
3.2 Konkurransemarkedet .....	50
3.2.1 Produsentene.....	51
3.2.2 Grossistnivå .....	54
3.2.3 Møbelforhandlere i Norge .....	54
3.2.4 Møbelmarkedets utvikling .....	60
3.3 Norsk eksport og import.....	62
3.3.1 Valutapreget industri .....	62
3.3.2 Eksport.....	63
3.3.3 Import .....	66
3.4 Eksponering.....	67
3.4.1 Innovasjon Møbel.....	68
3.4.2 Suksessfull eksponering .....	70
3.5 Dansk møbelindustri .....	72
3.5.1 Eksport.....	72
3.6 Forbrukerundersøkelsen .....	74
3.7 Endringer i kjøpsatferden .....	77
3.8 Bransjeforeningen TBL sine framtidvisjoner.....	78
3.9 Spørreundersøkelse ved HiA, avd. Grimstad .....	82
3.10 Presentasjon av resultater .....	84
<b>4 Analyse.....</b>	<b>96</b>
4.1 Møbelmarkedets utvikling .....	96
4.1.1 Forhandlernes utvikling.....	96
4.1.2 Produsentenes utvikling.....	98
4.2 Videre utvikling av markedet .....	99
4.2.1 Scenario 1: Utviklingen fortsetter som den har gjort siste årene .....	99
4.2.2 Scenario 2: Mellomsjiktet forsvinner .....	101

4.3	Virkningen av import på norsk møbelindustri.....	102
4.4	Hødnebøs posisjonering i fremtiden.....	103
4.5	Endringer i verdikjeden.....	105
4.5.1	Bestillingssystemet.....	105
4.5.2	Produksjonsplanlegging.....	106
4.5.3	Lagerhold.....	107
4.5.4	Leveringstid.....	108
4.5.5	Leveringsgaranti.....	108
4.5.6	Møbeltransport.....	109
4.6	Hødnebø differensieringsstrategi.....	109
4.7	Hødnebø sin markedsføring.....	110
4.8	Hødnebøs ønske om utvidelse.....	112
4.8	Segmentering av nytt kundesegment.....	113
4.9	Hødnebø internettportal.....	115
4.10	Restriksjoner ved benyttelse av DBM.....	117
4.11	Hødnebø vedrørende eksport.....	118
<b>5</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>121</b>
<b>6</b>	<b>Referanser.....</b>	<b>124</b>
	<b>Vedlegg 1) Spørreundersøkelsen på HiA.....</b>	<b>126</b>

## Figurliste

Figur 1.1: Prosess fra virkelighet til resultat .....	12
Figur 1.2: Gruppens forskningsprosess .....	12
Figur 2.1: Michael Porters generiske verdikjede .....	19
Figur 2.2: Videre inndeling av Porters generiske verdikjede .....	21
Figur 2.3: Kilder til markedsføringsfordeler .....	23
Figur 2.4: Konsentrasjon om ett segment .....	36
Figur 2.5: Selektiv spesialisering .....	36
Figur 2.6: Produkt-spesialisering .....	36
Figur 2.7: Markeds-spesialisering .....	36
Figur 2.8: Full markedsdekning .....	37
Figur 3.1: Organiseringen av Hødnebo .....	42
Figur 3.2: Normal produksjonsperiode ved Hødnebo .....	44
Figur 3.3: Flytdiagram over møbelproduksjonen .....	45
Figur 3.4: Posisjonering til de ulike møbelforhandlerne .....	47
Figur 3.5: Hødnebos utnyttelse av definert markedspotensial .....	48
Figur 3.6: Fokusområder for etablering av nye Hødnebo butikker .....	49
Figur 3.7: Omsetning for ulike møbelprodusenter i 2003 .....	51
Figur 3.8: Oversikt over sammenheng mellom produsent og forhandler .....	54
Figur 3.9: Møbelmarkedets årlige vekst i prosent av forrige år .....	56
Figur 3.10: Oversikt over markedsandelene til høyprissegmentet fra 1998 til 2003 .....	59
Figur 3.11: Hødnebos andel av høypris-segmentet fra 1998 til 2003 .....	59
Figur 3.12: Total norsk eksport av møbler og deler for perioden 1996 til 2003 .....	63
Figur 3.13: Utviklingen i eksport av møbler og deler til Norges fem største eksportnasjoner .....	64
Figur 3.14: Utviklingen av eksport og import av møbler for perioden 1997 til 2003 .....	67
Figur 3.15: Dansk eksport av møbler fra 1999 til 2004 .....	72
Figur 3.16: Utgift per husholdning per år per varegruppe målt i kroner .....	75
Figur 3.17: Tidligere markedsfordeling .....	79
Figur 3.18: Polarisering av markedet .....	79
Figur 3.19: Forbrukernes kjennskap til møbelforhandlere .....	81
Figur 3.20: Syn på databasebasert markedsføring, i prosent .....	84
Figur 3.21: Respondentene med registrert bosted i Agder-fylkenes kjennskap til Hødnebo .....	86
Figur 3.22: Kjennskap til Hødnebo fordelt på kjønn .....	87
Figur 3.23: Pris på neste kjøpte sofa fordelt på aldersgrupper .....	90
Figur 3.24: Prosentvis fordeling for og mot handel over internett fordelt på kjønn .....	92
Figur 3.25: Prosentvis fordeling av respondentenes innsikt i markedstrender .....	94
Figur 3.26: Sofautvalg ved undersøkelsen .....	95
Figur 4.1: Fordelingen av møbelmarkedet i 1998 og 2003 .....	96
Figur 4.2: Viser en oversikt over de ulike segmentenes andel av totalt marked 1998 - 2003 .....	97
Figur 4.3: Fordeling av møbelmarkedet i 2015 som følge av dagens utvikling .....	100
Figur 4.4: Fordeling av møbelmarkedet i 2012 som følge av utviklingen i Danmark .....	101
Figur 4.5: Endring i posisjoneringen av prissegmentene .....	114
Figur 4.6: Sofaer egnet for markedsføring mot yngre kundesegment .....	115

## Tabelloversikt

Tabell 3.1: Omsetning for produsenter i høyprissegmentet fra 1998 til 2003.....	52
Tabell 3.2: Oversikt over total omsetning for møbelbransjen på detaljnivå fra 1998 til 2003.....	56
Tabell 3.3: Omsetning for de ulike aktørene i møbelmarkedet i Norge fra 1998 til 2003.....	57
Tabell 3.4: Andel av totalt marked i prosent for de ulike aktørene i Norges møbelmarked.....	58
Tabell 3.5: Total omsetning for høyprissegmentet av møbelbransjen.....	59
Tabell 3.6: Utviklingen i eksport av møbler og deler til Norges ti største eksportnasjoner.....	64
Tabell 3.7: Eksport av møbler, 2004.....	65
Tabell 3.8: Eksportutvikling innen de viktigste varegruppene.....	65
Tabell 3.9: Norges ti største importnasjoner.....	66
Tabell 3.10: Aktuelle nøkkeltall fra danske møbelindustri.....	72
Tabell 3.11: Danmarks viktigste eksportmarkeder.....	73
Tabell 3.12: Dansk eksport fordelt på produktgrupper.....	73
Tabell 3.13: Utgift per husholdning per år per varegruppe målt i kroner.....	75
Tabell 3.14: Andel av totale utgifter per husholdning per år per varegruppe målt i prosent.....	75
Tabell 3.15: Utgift på møbler og husholdningsartikler per husholdning per år for ulike bostedsstrøk.....	76
Tabell 3.16: Utgift på møbler og husholdningsartikler per husholdning per år for ulike landsdeler.....	76
Tabell 3.17: Utgift på møbler og husholdningsartikler per husholdning per år for ulike husholdningstyper.....	77
Tabell 3.18: Eksempler på utsalgssteder en møbelprodusent kan ta i bruk.....	80
Tabell 3.19: Markedsandeler for de største møbelforhandlerne i Norge i 2003.....	80
Tabell 3.20: Database med personopplysninger.....	84
Tabell 3.21: Kjennskap til merkenavnet Ekornes.....	85
Tabell 3.22: Kjennskap til merkenavnet Hødnebø Møbler.....	85
Tabell 3.23: Kjennskap til merkenavnet L.K. Hjelle.....	86
Tabell 3.24a: Påvirkning av venner og kjente.....	88
Tabell 3.24b: Påvirkning på salgsstedet.....	88
Tabell 3.24c: Påvirkning fra aviser og tidsskrifter.....	88
Tabell 3.24d: Påvirkning gjennom TV.....	88
Tabell 3.25: Erfaring med møbelkjøp vs. Pris på neste kjøpte sofa.....	89
Tabell 3.26: Hva koster din neste sofa?.....	89
Tabell 3.27: Syn på handel over internett fordelt på alder til respondentene.....	91
Tabell 3.28: Kriterier ved kjøp av møbler.....	93
Tabell 3.29: Kvalitet vs. Pris.....	93
Tabell 3.30: Kvalitet vs Design.....	93
Tabell 3.31: Pris vs Design.....	93
Tabell 3.32: Resultater for valg av stil.....	95
Tabell 4.1: Sammenligning av Norge og Danmarks ti viktigste eksportnasjoner.....	119



# 1 Innledning

## *1.1 Bakgrunn*

Hødnebø produserer møbler til høyprissegmentet i Norge. Møbelprodusenten ønsker å få innsikt i hvordan møbelmarkedet utvikler seg, og da spesielt hvordan høyprissegmentet utvikler seg i forhold til lav- og middelprisegmentet.

Hødnebø styrer i dag størsteparten av sin verdikjede, med en franchiseordning for detaljister. Masteroppgaven vil belyse verdikjeden, og foreslå endringer som kan gjøre bedriften mer fleksibel mot et stadig skiftende møbelmarked.

Hødnebø definerer selv sitt markedssegment som voksne mennesker med god økonomi, som fortrinnsvis verdsetter kvalitet. Bedriften markedsfører og selger møbler, som skal assosiere til det Hødnebø selv kaller ”en følelse av det gode liv”. Møbelprodusenten har ekspansjonsplaner. Utvidelsen vil i første rekke være nasjonal, mens eksport vurderes på sikt. Hødnebø vil nå også rette sine møbelprodukter mer mot yngre kundesegmenter. Oppgaven inneholder en spørreundersøkelse, som måler preferanser ved kjøp av møbler, blant elever og ansatte på HiA.

Grunnen til at vi valgte denne oppgaven, var fordi det virket utfordrende å sette seg inn i en bransje vi ikke har kjennskap til, og foreta en markeds- og konkurrentanalyse. Hødnebø er en lokal møbelprodusent i Risør, og vi mente det ville være interessant å se hvordan bedriften konkurrerer mot større og internasjonale møbelprodusenter. Siden Hødnebø driver sine utsalgssteder gjennom en franchiseordning, hadde vi muligheten til å vurdere dette opp mot konkurrentenes forhandlerledd.

## **1.2 Problemstilling**

Problemdefinisjonen for oppgaven er:

**”En analyse av møbelmarkedets utvikling, med forslag til endringer i Hødnebø Møbler sin verdikjede”.**

Problemstillingen leder videre til aktuelle forskerspørsmål:

Forskerspørsmål 1:

*Hvordan utvikler det norske møbelmarkedet seg, og da spesielt høyprissegmentets utvikling i forhold til lav- og middelsprissegmentet?*

Forskerspørsmål 2:

*Hvordan påvirker Hødnebøs verdikjedestruktur deres konkurransevne i møbelmarkedet?*

Forskerspørsmål 3:

*Hvilke endringer i Hødnebøs verdikjede kan gjennomføres, for å styrke bedriftens konkurransevne i et stadig skiftende møbelmarked?*

Forskerspørsmål 4:

*Hvordan kan Hødnebø henvende seg best mulig mot det yngre kundesegment?*

## **1.3 Avgrensninger i oppgaven**

Ettersom gruppen ikke har tilgang til omsetningstall fra utenlandske produsenter i høyprissegmentet, vil disse produsentene utelates fra masteroppgaven. Det finnes heller ingen oversikt over hvor mye disse produsentene selger for i det norske markedet, siden møblene blir solgt gjennom større kjeder. Det er ingen tilgjengelig informasjon på hvor stor andel deres salg utgjorde.

## ***1.4 Oppgavens inndeling***

### Kapittel 1:

Innledningen til oppgaven tar for seg bakgrunn for valg av oppgave. Videre blir det bestemt en problemstilling som gjelder for oppgaven, og hvilke avgrensninger gruppen har valgt. Kapittelet avsluttes med en beskrivelse av metoden gruppen har valgt for å løse oppgaven.

### Kapittel 2:

Kapittelet gir en innføring i relevant teori. Denne teorien består av generell verdikjedeteori og markedsføringsteori. Teorien viser også hvilken betydning markedsføring har for en bedrifts verdikjede.

### Kapittel 3:

Dette kapittelet omhandler det aktuelle case-studie for oppgaven. All innsamlet informasjon og resultater fra den interne spørreundersøkelsen på HiA blir presentert.

### Kapittel 4:

I kapittelet blir informasjon fra kapittel 3, drøftet opp mot relevant teori.

### Kapittel 5:

I masteroppgavens avslutning kommer gruppen med sitt syn på møbelmarkedets utvikling, og forslag til endringer i Hødnebøs verdikjede for å møte denne utviklingen.

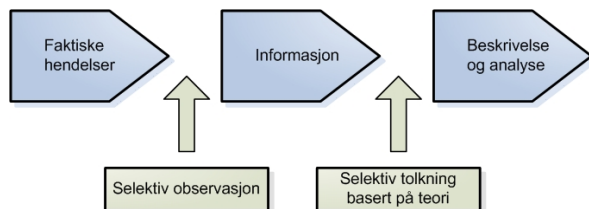
### Kapittel 6:

Referanser til litteratur og kilder benyttet i oppgaven.

## 1.5 Metode

Metodekapittelet gir leseren informasjon og begrunnelser om hvilke metodiske valg som er gjort for å kunne belyse problemstillingen.

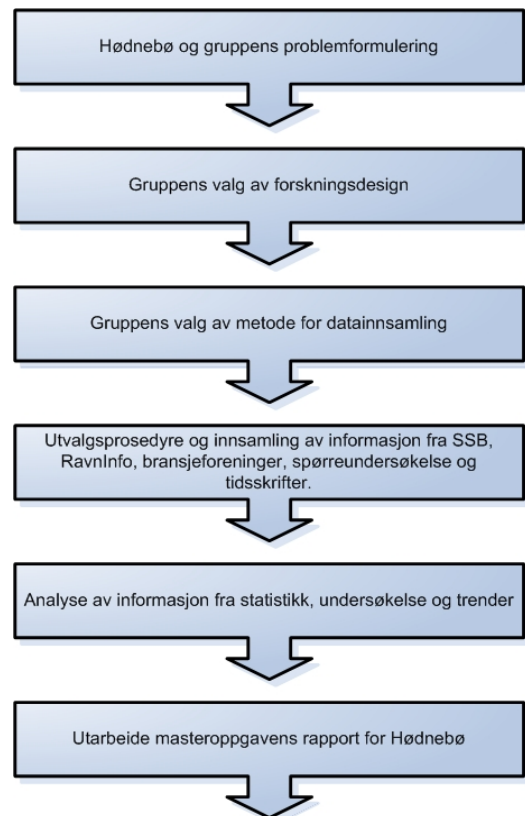
Metode kan defineres som læren om de verktøy som kan benyttes for innsamling av informasjon, gjennom en systematisk måte, for undersøkelse av virkeligheten. Informasjonen bearbejdes og analyseres slik at oppgaven kan etterprøves. Målet er å være mest mulig objektiv, men forskeren blir påvirket av sine bakgrunnskunnskaper. Det utføres en seleksjon av informasjonen som registreres. Fremgangsmåten vises i figur 1.1.



Figur 1.1: Proses fra virkelighet til resultat  
(Kilde: Johannessen og Tufte, 2002)

### Forskningsprosessen

Formålet med forskning er å gjennom en prosess, komme frem til ny kunnskap for Hødnebø. Markedsforskningen består av en rekke ulike faser, som sammen utgjør forskningsfasen. I forskningsprosessen kan strukturen og innholdet variere noe ut fra undersøkelsens formål og de metodevalg som blir valgt i det enkelte tilfelle. Dermed er alle prosjekter unike, og krever videre en tilpasset prosedyre, selv om hovedelementene i forskningsprosessen fremdeles stort sett er de samme. Figur 1.2 gir en beskrivelse av hvordan gruppens arbeidsprosess ble gjennomført, med utgangspunkt i Churchills(1999) forskningsprosess.



Figur 1.2: Gruppens forskningsprosess. (Kilde: Churchill Jr, G.A, 1999)

**I) Hødnebø og gruppens problemformulering** ble grovskissert gjennom et møte med veileder og representanter fra Hødnebø i desember 2004. Problemformuleringen ble videre utformet, mellom gruppen og veileder, i januar 2005.

**II) Gruppens valg av forskningsdesign** veiledet til innsamling, analyse og tolkning av informasjon. Gruppen benyttet teorier fra Churchill, som viser til at det fins tre typer for forskningsdesign.

- ✓ *Eksplorerende*, undersøkende design, benyttes dersom problemstillingen er uklar. Forskningsmetoden kan benyttes som en innledende fase til en større hovedundersøkelse. Et kjennetegn ved eksplorerende design er at metoden er fleksibel og ustrukturert. Etter hvert som informasjon innhentes og bearbeides vil ny kunnskap erverves.
- ✓ *Deskriptivt*, beskrivende design, brukes dersom problemstillingen er strukturert, men ikke ønsker å finne årsaksvirkningsforhold. Hensikten er å kartlegge situasjon eller tilstand. Et kjennetegn som skiller deskriptivt fra eksplorerende design, er at størrelsen skal tallfestes og at fremgangsmåten er av en mer formel karakter.
- ✓ *Kausalt*, forklarende design, anvendes dersom en prøver å undersøke om det foreligger årsaks- og virkningsssammenhenger mellom to eller flere variabler. Kravene til bevis for et kausalitetsforhold er strenge og stiller spesielle krav til hvordan undersøkelsen er bygget opp. Et slikt forskningsdesign krever en klar problemstruktur og en hypotese om at et forhold er årsaken til en annen.

De tre forskningsdesign metodene er klart ulike hverandre, og kan benyttes sammen for å komplimentere hverandre i gruppens Case-studie for Hødnebø. Utgangspunktet var en svært generell problemstilling, og derfor ble det benyttet et eksplorerende design for å komme fram til forskerspørsmål. I masteroppgaven var hovedtyngden av fokuset på hvordan møbelmarkedet utvikler seg, og da spesielt hvordan høyprissegmentet beveger seg i forhold til resten av markedet. Det var relativt få åpne kilder som var tilgjengelig på det aktuelle området. Det eksiterte heller ingen grense som forklarte om en møbelprodusent leverte til lavpris-, middel- eller høyprissegmentet. Derfor var det naturlig å starte med et eksplorerende design, for å utforske hvilken informasjon og holdninger som eksisterte. Hensikten var å få et større innblikk i problemområdet. Gruppens begrepsapparat ble utviklet gjennom benyttelse av teori, veileder, internett og møter med kontaktpersonen hos Hødnebø.

Etter hvert som gruppens innsikt i problemområdet utviklet seg, endret forskningsdesignet til å gå over til et mer deskriptivt design. Gruppen ville nå synliggjøre hvilke forskerspørsmål, som var mest aktuelle. Samtidig ble temaer gått grundigere gjennom og verdier tallfestet.

Ved hjelp av kausalt forskningsdesign benyttes det en stimulus for å måle en årsakssammenheng. Ved hjelp av en intern spørreundersøkelse på Høgskolen, ble det blant annet målt hvor mye kvalitet og pris påvirket ved kjøp av møbler. Gruppen forsøkte også å vise sammenhenger mellom tallfestede markedsforhold og markedstrender.

**III) Gruppens valg av datainnsamlingsmetode.** Det finnes 2 hovedtyper av data. Disse er primær- og sekundærdata.

Sekundærdata er informasjon som er innhentet og ikke tiltenkt akkurat det spesielle formålet. Største formålet med sekundærdata er at det er kostnads- og tidsbesparende, i tillegg til at det er lett tilgjengelig. Sekundærdata kan gi referansepunkter som kan benyttes for å sammenligne egen forskningsdata. Ulempen ved sekundærdata er at informasjonen som kommer frem kan være utdatert. I case-studiet ble det hentet inn sekundærinformasjon gjennom interiørmagasiner, webaviser, informasjon fra bransjeforeninger, fra tidligere masteroppgaver, samt telefon- og e-postkontakt med sentrale personer i møbelindustrien. Denne informasjonen ble benyttet for å bli bedre kjent med møbelmarkedet. Arkivene til nettavisene til Aftenposten, Dagens næringsliv, NRK, Hegnar Online, Ukeavisen, Sunnmørsposten, DinSide Økonomi, Dagbladet og VG ble benyttet for innhenting av sekundærdata. Informasjonen beskriver eksperters syn på hvor møbelindustrien beveger seg, og hva som er fokusområder for suksess.

Synspunktene til kontaktpersonene var overensstemmende, men gruppen ønsket å finne sikrere kilder til informasjonen. Neste steg var da å finne primærdata.

*Primærdata* er, ifølge Churchill(1999) informasjon som hentes inn for å belyse et konkret formål. Slik innhenting av data kan være både kvalitativ og kvantitativ.

- ✓ Kvalitativ metode prøver å gi en forståelse av fenomenet som undersøkes. I en slik metode hevder Selnes(1999) at det fokuseres på kvaliteten til informasjonen som innhentes. Metoden går i dybden fremfor i bredden, og den er forholdsvis fleksibel og kan tilpasses etter hvert som endringene skjer.

- ✓ Kvantitative metode er forbundet med tall og mengdestørrelser. Slik data analyseres gjennom analyse. Teknikken som benyttes er ofte i form av spørreskjemaer. Utvalget av respondentene bør i størst mulig grad utgjøre et representativt utvalg. Metoden er overfladisk og benyttes for å kunne kommentere trender som råder i markedet.

Primærdata som ble innhentet, var omsetningstall angående møbelmarkedet ble hentet fra Ravninfo, i tillegg til statistikk fra SSB. Det ble gjennomført et kvalitativt intervju med vår kontaktperson ved Hødnebø, i tillegg til en kvantitativ undersøkelse blant elever og ansatte ved HiA.

### **Innhenting av primærdata fra RavnInfo.no**

Ravninfo.no inneholder Brønnøysundkatalogen på web. Brønnøysundkatalogen inneholder nøkkelinformasjon om vel 750 000 bedrifter i Norge<sup>1</sup>. Nøkkelinformasjonen blir daglig oppdatert med informasjon fra Foretaks- og Enhetsregisteret. Gruppen har manuelt hentet inn nøkkeltall fra 372 butikker, i tillegg til IKEA, JYSK og Living sine omsetningstall for perioden 1998 til 2003. Tall for 2004 er pr. dags dato ikke offentliggjort. Nøkkeltallene er systematisert i et Excel regneark, og kategorisert etter kjedetilhørighet og beliggenhet.

### **IV) Utvalgsprosedyre og innsamling av informasjon fra SSB, bransjeforeninger, spørreundersøkelse og tidsskrifter.**

#### **Statistisk Sentralbyrå**

SSB utgir hvert år Statistisk Årbok. Boken er en samling av statistikk. Den finnes også i en nettutgave, hvor en kan søke på aktuelle temaer. Møbelindustrien finnes ikke som eget emne i statistikken, men som poster under andre mer generelle temaer. Gruppen har vurdert flere av postene der møbelindustrien er representert, men har foretatt en selektiv vurdering i forhold til validiteten for oppgaven.

---

<sup>1</sup> Informasjonen er hentet fra RavnInfo.no, "Om RavnInfo.no", 2005

## **Bransjeforeninger**

Mye av informasjonen som finnes i bransjeforeningene, er ikke tilgjengelig for offentligheten. Den tilgjengelige informasjonen var preget av å være generell, men likevel interessant for case-studiet. Av interessant informasjon som ble funnet, var tall angående eksport og import, et lite utvalg av generelt tallmaterieell for møbelindustrien i Norge, samt informasjon om eksponeringsprogrammet Innovasjon Møbel.

## **Spørreundersøkelse**

I spørreundersøkelsen som ble gjennomført av gruppen for Hødnebø, ble det tatt stilling til hva som skal undersøkes, hvem som skal representere utvalget, samt størrelsen på utvalget. Nedenfor vil uttrykk i forbindelse med spørreundersøkelse forklares. *Populasjonen* er gruppen av undersøkelsesenheter som resultatet skal være gyldig for. Dette innebærer geografisk og kundemessig beskrivelse. *Utvalgsmetoden* er begrepet som benyttes for å kunne identifisere populasjonen. *Utvalgsstørrelse* bestemmes ut fra hensynet til tid, økonomi, og krav til pålitelighet og nøyaktighet. Et stort utvalg er mer pålitelig enn et lite.

*Konstruksjonen av et spørreskjema* utføres slik at det dannes et måleinstrument, som skaffer informasjonen som reflekterer problemdefinisjonen og tilhørende forskerspørsmål. Første trinn ved utformingen av spørreskjemaet, er hvilken informasjon det er behov for å hente inn. Hovedsakelig finnes det to typer spørsmål. De som utvikles for å måle faktiske opplysninger, og de som måler holdninger og meninger. Når det er avklart hvilken informasjon som er interessant å innhente, er neste utfordring å formulere spesifikke spørsmål som innhentes for å dekke informasjonsbehovet. *Operasjonalisering* er prosessen som består av å gjøre teoretiske begreper om til målbare størrelser. Det finnes ulike *spørsmålstyper*. Det er vanlig å skille mellom åpne og lukkede spørsmål. Åpne gir respondenten muligheten til å formulere et svar. Fordelen er det økte graden av individualisme og innsynsvinkel. Ulempen med spørsmålstypen er at det er vanskeligere å analysere informasjonen. Lukkede spørsmål er ferdigformulerte valgalternativer. Fordelen er forenklingen i analysering, mens ulempen er at respondenten ikke finner et valgalternativ som passer. *Måleskala* og målenivå benyttes for at respondenten skal kunne plassere seg på en skala i forhold til ferdigheter eller inntrykksgrad. *Rekkefølgen* på spørsmålene skal bidra til å bygge opp motivasjonen for deltageren. Rekkefølgen kan også påvirke svarene, og derfor bør Hødnebø i størst mulig grad ikke nevnes.



### **Tidsskrifter**

I tidsskrifter finnes det mange artikler som omfatter møbler. Mange av disse var ikke av betydning for oppgaven, ettersom de beskrev enkelttilfeller og ikke møbelindustrien generelt. En del av artiklene kan oppfattes som reklame for de aktørene som er beskrevet. Likevel var det noen interessante artikler som omhandler trender og utvikling i møbelmarkedet, samt eksponering og innovasjon innen møbelindustrien. Omsetningstall for aktører i bransjen, ble betraktet som sekundærinformasjon, og måtte etterprøves for å finne den primære kilden.

**V) Analyse og tolkning av informasjon fra statistikk, undersøkelse og trender** skjer gjennom benyttelse av ulike verktøy. Omsetningstallene fra RavnInfo ble analysert i Excel. Spørreskjemaet ble bearbeidet ved SPSS versjon 13 sammen med Microsoft Excel 2003. Fremtidsutsiktene i møbelmarkedet ble sett i sammenheng med resultatene fra omsetningstallene, statistikk fra SSB, informasjon fra bransjeforeningen TBL og spørreskjemaet.

**VI) Utarbeide masteroppgavens rapport for Hødnebø.** Rapporten inneholder alle de ulike delene som vist i forskningsprosessfiguren, samt begrunnelse for de valg som er gjort. Svakheter og begrensninger belyses, og hvorfor de har oppstått, samt hvilken betydning disse har for masteroppgaven. Gruppen vil i slutten av rapporten avslutte med å antyde mulig fremtidsutvikling av møbelmarkedet, og komme med anbefalinger overfor Hødnebø. Anbefalingene kan føre til endringer i Hødnebøs verdikjede, i samsvar med deres ønske i forhold til problemdefinisjonen.

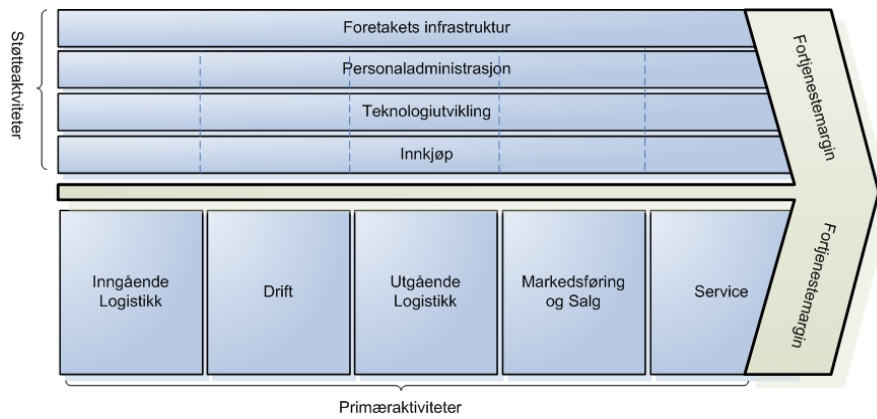
## 2 Teori

Problemdefinisjonen bærer preg av å bevege seg innenfor to områder, markedsføring og verdikjedestyring. Masteroppgaven vil i de påfølgende kapitlene ta for seg aktuell teori, innenfor begge områdene. Første delen gir en grunnleggende forståelse for verdikjeden med aktivitetstyper og bindeledd, samt begrepet differensiering. Hødnebø styrer hele verdikjeden selv og differensierer sine møbler med kvalitet og merkenavn. Videre formidles teorier om markedsføringsstrategier og segmentering av markedet. Teorien er nødvendig for senere i oppgaven å kunne foreslå endringer i Hødnebøs verdikjede, for å bli mer etterspørselsdrevet.

### 2.1 Verdikjeden og konkurransefortrinn

Michael Porter(1985, Kap. 2) hevder at konkurransefortrinn ikke kan forstås ved å se på et foretak som en helhet. Dersom en skal analysere bakgrunnen for konkurransefortrinn, er det nødvendig å systematisk studere de ulike aktivitetene som bedriften har, og hvordan sammenhengen er mellom disse. Ved å være bedre enn sine konkurrenter i de ulike aktivitetene, kan en bedrift vinne konkurransefortrinn. Dersom en bedrift skal vinne og opprettholde konkurransefortrinnene, bør bedriften være bevisst på bedriftens egen verdikjede, og firmaets plass i det den totale verdikjeden. Porter hevder videre at kundens verdikjede hovedsakelig baserer seg på differensieringen. Verdi skapes når et foretak gir kunden en fordel, enten ved å senke kundens kostnader eller bedre kundens resultater. I møbelindustrien kan denne differensieringen blant annet være i form av pris, kvalitet, design og servicegrad. Konkurranseevnen påvirkes ved å utvide eller innsnevre det geografiske markedet som betjenes. Gjennom samarbeid med beslektede firmaer med koordinerte verdikjeder, kan en bedrift oppnå styrkede konkurransefortrinn.

Ethvert foretak består i følge Porter av ni generelle kategorier av aktiviteter som er sammenkoblet. De generelle kategoriene benyttes for å vise hvordan konstruksjonen av en verdikjede er i en bestemt bedrift. Bedriften er en samling av gjøremål som foretas for å utvikle, produsere, markedsføre, levere og støtte for bedriftens produkt. Verdikjeden påvirkes av bedriftens historie, strategi, iverksettingen av strategien og den grunnleggende økonomien i de ulike aktivitetene.



Figur 2.1: Michael Porters(1985) generiske verdikjede

Det relevante nivået for konstruksjonen av verdikjeden er bedriftens aktiviteter i en bestemt bransje. Konkurransmessig sett er verdi det kunden er villig til å betale for et produkt som verdikjeden fremskaffer.

Porter mener verdikjeden kan deles opp i verdiaktiviteter, som igjen deles opp i støtteaktiviteter og primæraktiviteter. Støtteaktivitetene støtter opp under de primære aktivitetene ved å skaffe innkjøpsfaktorer, teknologi, menneskelige ressurser og forskjellige funksjoner i hele bedriften. De primære aktivitetene står for den fysiske fremstillingen av produktet, salg og overføring av produktet, samt service etter salget. De stiplede linjene i figur 2.1 viser hvordan innkjøp, teknologiutvikling og administrasjon av menneskelige ressurser kan gjelde bestemte primæraktiviteter, så vel som å støtte hele kjeden. Foretakets infrastruktur gjelder ingen bestemte primæraktiviteter, men støtter hele kjeden. De ulike aktivitetene er byggesteinene som kan fremme konkurransefortrinnene.

For å kunne identifisere de ulike verdiaktivitetene, kreves det en isolering mellom aktivitetene som er teknologisk og strategisk atskilte. Primæraktivitetene består i følge Porter av fem ulike aktiviteter. *Inngående logistikk* er mottak, lagring, foredling, og transport. *Drift* er omdannelse til ferdig produkt, pakking, montering, vedlikehold av produksjonsutstyr og testing. *Utgående logistikk* er den fysiske distribusjonen av produktet til kundene, ferdigvarelagringen og planlegging, samt vedlikeholdingen av transporten. *Markedsføringen og salg* er delen som gir muligheten for kunder å anskaffe produktet, reklamering, salgspersonell, tilbudsutvidelse, valg av distribusjonskanaler og prising. *Service* er aktivitetene som er å forbedre produktet, holde kontakt med kundene, reparasjoner, opplæring og levering eller justering av produktet.

Betydningen av de ulike primæraktivitetene er ulik for type bedrift. For en grossist vil spesielt inn- og utgående logistikk være av størst betydning. For tjenesteytende bedrifter som utfører tjenestene i egne lokaler vil driftsdelen være den mest sentrale av aktivitetene.

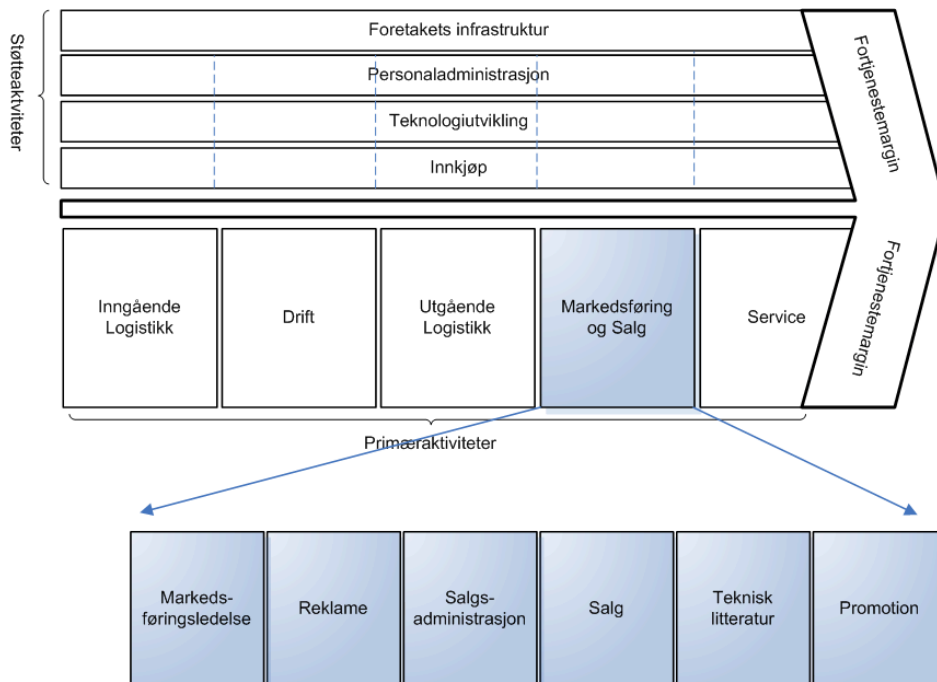
Støtteaktivitetene kan deles opp i fire kategorier. *Innkjøp* er funksjonen som står for fremskaffelse av innsatsfaktorer. Det er en støtteaktivitet siden innkjøp foregår i de fleste ledd. Fra innkjøp av råvarer til produksjon, produksjons- og kontorutstyr, bygninger og transportmidler. Innkjøpsfunksjonen ligger spredt i hele bedriften. Kostnadene ved selve innkjøpsaktivitetene representerer en liten del av totalkostnadene, men har svært stor påvirkning på bedriftens kostnadsnivå og differensiering. *Teknologiutvikling* kan være basert på sakkunnskap, framgangsmåter eller selve teknologien i produksjonen. Teknologiutvikling består av et utvalg aktiviteter som kan grupperes som tiltak for utbedring av produkt eller prosessen. Teknologiutvikling opptrer også i mange andre former, som eksempelvis grunnforskning, produktdesign, medieforskning, konstruksjon av produksjonsutstyr og serviceprosedyrer. Denne aktiviteten er viktig for konkurranseevnen, og i visse bransjer er den av avgjørende betydning. *Personaladministrasjon* består av rekruttering, ansettelse, opplæring, utvikling og avlønning av alle typer personell. Administrasjonen støtter både primær- og støtteaktivitetene og forekommer derfor i de ulike delene i kjeden. Personaladministrasjonen har innvirkning på konkurranseevnen i den betydning av de ansattes motivasjon og dyktighet, og gjennom kostnadene ved ansettelse og opplæring. *Foretakets infrastruktur* består av en rekke aktiviteter som administrasjon, planlegging, finans, regnskapstilførsel, juridiske anliggender, kontakt med myndighetene og kvalitetsstyring.

## **2.2 Aktivitetstyper**

I følge Porter(op. cit.) er det tre aktivitetstyper som innvirker for konkurranseevnen, innenfor alle de ulike primær- og støtteaktivitetene. *Direkte aktiviteter* skaper direkte verdi i produktene, eksempelvis innen møbelindustrien som montering, deletilvirkning, salgsvirksomhet, reklamering, produktdesign og rekruttering. *Indirekte aktiviteter* støtter opp under de direkte aktivitetene, slik at de kan gjennomføres. Dette kan være vedlikehold, tidsplaner, drift og administrasjon. *Kvalitetssikrende aktiviteter* utfører kontroll av produkter, inspeksjoner, testing, revidering justering og omarbeidelse.

Bedrifter har ikke alltid så god innsikt i hvilke aktiviteter som er direkte, indirekte eller kvalitetssikrende aktiviteter. Derfor vil det være viktig å skille mellom de ulike typene når en vil analysere konkurransefortrinn. Porter hevder at stadig flere bedrifter øker ressursbruken på de indirekte aktiviteten. Dette kan være i form av bedret vedlikehold av produksjonsutstyr, som igjen senker utstyrskostnadene. Han mener videre at kvalitetssikrende aktiviteter er økende i nesten alle bransjer. Testing og inspeksjon forbindes ofte som primæraktiviteter. For møbelprodusenter som markedsfører møbler av god kvalitet, bør kvalitetssikrende aktiviteter være sentrale, slik at ikke merkenavnet svekkes.

I figur 2.2 er det vist en oppdeling av verdiaktiviteten markedsføring og salg. En slik oppdelingen kan fortsette inntil aktivitetene blir så snevre, at de blir vanskelig å dele opp ytterligere. Etter hvert som verdikjeden deles opp blir konkurranseevnene avdekket. Noen aktiviteter slås derimot sammen fordi de viser seg å være uten betydning for konkurranseevnen. Ordrebehandling kan eksempelvis klassifiseres under utgående logistikk eller under markedsføring. Verdiaktiviteter bør derfor plasseres der de representerer bedriftens konkurranseevne best.



Figur 2.2: Videre inndeling av Porters generiske verdikjede.

### **2.3 "Bindeledd" i verdikjeden**

De ulike aktivitetene i verdikjeden er i følge Porter (op. cit.) avhengige av hverandre. De er knyttet sammen av "bindeledd", og forklarer sammenhenger mellom hvordan en aktivitet utføres og en annens kostnad eller utførelse. Bindeleddene mellom de ulike aktivitetene kan skape konkurransefortrinn, på samme måte som selve aktiviteten. Dersom bindeleddet mellom eksempelvis inngående logistikk og produksjon er effektivt, vil dette kunne påvirke bedriftens konkurransefortrinn. Bindeleddene fører til to typer fortrinn, optimering og koordinering. Evnen til å koordinere bindeleddene kan redusere kostnadene eller bedre differensieringen. Eksempler på bindeledd blant verdiaktiviteter kan være:

- ✓ Samme funksjon kan utføres på forskjellige måter. Kontrollen av produktet kan enten kontrolleres ved å bruke kjøpte innsatsfaktorer av høy kvalitet, produksjonsprosessen eller ved å kontrollere hvert eneste sluttprodukt.
- ✓ Direkteaktivitetenes kostnader eller resultater bedres gjennom større innsats i indirekte aktiviteter.

### **2.4 Differensiering**

Michael Porter (1985, Kap. 4) forklarer at en bedrift differensierer seg fra sine konkurrenter når bedriften kan tilby noe unikt. En bedrift differensierer seg ikke ved å bare tilby lave priser. Differensiering kan føre til at en bedrift kan ta høyere pris for sine produkter, samt skaffe seg større kundelojalitet.

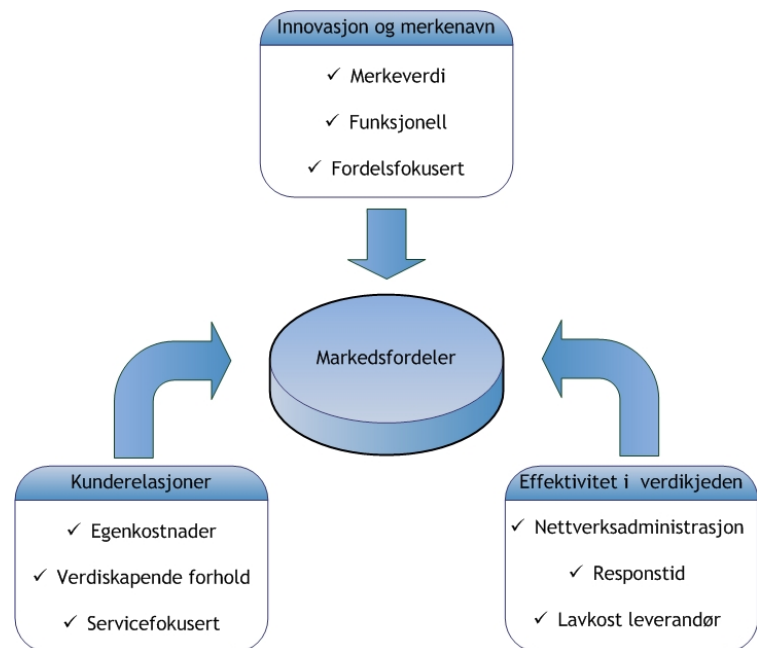
Differensiering forstås ikke ved å se på verdikjeden som en helhet, men ut fra hvordan de spesifikke aktivitetene utføres, og hvordan de igjen påvirker kunden. Alle verdiaktiviteter er en potensiell kilde for unikhhet. Innkjøp av råmaterial og andre innkjøpsfaktorer kan påvirke sluttproduktet og derav differensieringen. Differensiering omfatter mer enn bare kvalitet. Kvalitet er assosiert med det fysiske produktet, mens differensiering omfatter aktiviteter gjennom hele verdikjeden, som prøver å skape verdier for kunden. Viktige drivere for unikhhet er bedriftens policy, bindeleddene i verdikjeden, timing, lokalisering, kunnskapsutveksling, integrering og bedriftsstørrelse.

Unikhhet leder ikke til differensiering med mindre forskjellen er betydningsfull for kjøperen. En suksessrik differensiering skjer dersom produsenten klarer å få kunder, som er villig til å

betale en høyere pris. Den høye prisen må samtidig gi overskudd i forhold til ekstrakostnaden produsenten har ved differensieringen.

## 2.5 Kilder til markedsføringsfordeler

I følge Christopher og Peck(2003, Kap. 1) har konkurransen økt blant bedrifter. I den forbindelse har suksessrike markedsstrategier, basert på tre elementer, blitt stadig viktigere. *Innovative produkter* er første element og skal tilby kunden tilfredsstillende produkter med stor nytteverdi. Et sterkt merkevarenavn støtter opp under produktet, ofte i forbindelse med en bedrifts- eller produktlogo. *Sterke relasjoner* mellom kunder og bedrift stimulerer kunden til å handle med den aktuelle bedriften gjentatte ganger. Tredje elementet Christopher nevner er *effektivitet i verdikjeden*, som kan resultere med at kunden får god service til reduserte kostnader.



Figur 2.3: Kilder til markedsføringsfordeler

De tre elementene krever hver sin definerte strategi. De bør utvikles som en del av en integrert løsning, som vist i figur 2.3, for å levere maksimal verdi til kundene. I de neste avsnittene vil elementene bli ytterligere beskrevet.

### Innovasjon og merkenavn

Christopher forklarer at merkevarelojaliteten, i enkelte markeder, ikke lenger er like sterk som den har vært. Det er da en viktig forutsetning å opprette en avtale med sluttbrukeren som gir markedsfordeler. Markedsnavn er fortsatt en viktig faktor ved store kjøpsavgjørelser, selv om mye av fokuset har returnert til konseptet ved den verdibaserte og tradisjonelle nytten til produktene. I følge Christopher har den følelsesmessige, uhandgripelige nytten vært gjeldende de siste 25 årene. Dette berører spesielt matvaremarkedet. Kundelojalitet baseres nå mer på de

harde fremfor de myke egenskapene ved produktet. Derfor blir faktorer som pris, anvendelighet, pålitelighet, sikkerhet og funksjonalitet selve driverne for valg av produktet eller tjenesten. Innvirkningen av detaljvarehandlernes egne merker og produktvarianter er et tegn på dette. Christopher nevner at Coca-Cola som er ansett som et av verdens mest gjenkjente merker, har tapt markedsandeler til matvarekjedenes egne Cola produkter. Forbrukerne velger kjedens billigprodukter, og mener smaksforskjellen på produktene er mindre, enn det prisforskjellen er.

I møbelindustrien bygger mye av markedsføringen seg på merkenavn. Kjøp av møbler utgjør ofte en stor del av kundens disponible inntekt. Derfor er kjøpsavgjørelsen betydningsfull, og merkenavnet spiller antakeligvis en stor rolle. Dette viser at Christopher og Peck sine teorier ikke er like gjeldende i alle industrier.

I markeder der merkevarenavn ikke lenger har samme betydning, bør den aktuelle bedriften, sammen med franchiseforhandlere, i følge Christopher øke fokuset på markedsføringen og utbedre logistikken. Dette videreføres slik at det er til fordel for sluttbrukeren, som er ute etter de konkrete egenskapene ved produktet. Indirekte fører det nye markedet med seg et behov for bedrifter til å bli mer innoverende. Han mener også at produkter som differensierer seg og gir sluttbrukeren fordeler, selger i større volumer og ofte til høyere priser, i et marked med mye konkurranse og mange substitutter. Dette samsvarer med Porters teorier om differensiering.

### **Kunderelasjoner**

Christopher mener at forhandlernes makt er styrket i mange markeder, og at det derfor er stadig viktigere at leverandør legger til rette for forhandleren, i tillegg til sluttbrukeren, som en integrert del av markedsstrategien. Videre forklarer han at selv det sterkeste merkevarenavn overlever ikke uten samarbeid forhandleren, enten dette er detaljist, distributør eller utstysprodusent.

I følge Christopher er det stadig flere bedrifter som velger å ha kun en leverandør. Tidligere var det vanligere å spre de totale innkjøpene over flere leverandører. En reduisering av antall leverandører, fører også som regel til reduserte totale innkjøpskostnader. Mange leverandører ser på dette som en trussel, mens andre ser på det som en mulighet. Dersom leverandøren kan tilby store leveranser med positiv økonomisk innvirkning på forhandlere og sluttbrukeren, vil



sannsynligvis leverandøren bli en markedsvinner. Som et resultat av dette, arbeider mange aktører aktivt mot partnerskapsstrategier der det dannes langvarige samarbeid med leverandører, som begge parter vil dra nytte av.

### **Effektivitet i verdikjeden**

Samarbeidet i verdikjeden er i følge Christopher styrket, og det er ikke lenger kun enkeltstående bedrifter som konkurrerer med andre enkeltstående bedrifter. Derimot konkurrerer hele verdikjeder mot andre verdikjeder. En bedrift kan likevel være en del av flere verdikjeder. Verdikjedestyring kan i følge Christopher(2003, s.20) defineres som ”administrasjonen av forbindelser, opp- og nedstrøms med leverandører, distributører og kunder, for å oppnå større kunde verdi til reduserte kostnader.” Ved effektiv koordinering av verdikjeden, vil informasjonsflyten mellom bedriftene bedres. På den måten reduseres verdikjedens responstid overfor kundemarkedet.

## ***2.6 Etterspørselsdrevne verdikjeder***

Ifølge Christopher(2003, Kap. 5) er det fundamentale målet for logistikkprosessen å *tilpasse leveransene ut fra etterspørsel*. Mange bedrifter prøver å finne etterspørselen ved hjelp av prognoser. Fra prognosene planlegges bedriftens produksjon og ferdigvarelager, slik at den aktuelle bedriften er forberedt på den estimerte etterspørselen. Det nye markedet er, ifølge Christopher, betydelig vanskeligere å forutsi enn hva det tidligere var. Det vil derfor være viktig å supplere prognosene med alternative metoder, for å bedre etterspørselsreguleringen. God informasjonsflyt kan i mange tilfeller erstatte stor lagerbeholdning. Dersom informasjonsflyten ikke er effektiv nok, kan det oppstå en bullwhipeffekt i forhold til etterspørselen. Dersom bedriftene skal bli etterspørselsdrevet vil det være nødvendig med rask omstillingstid for å møte kundenes stadig skiftende krav. Eksempelvis kan bullwhipeffekten påføre møbelindustrien store svingninger, oppstrøms i verdikjeden, i etterspørselen av varer. Leverandører av deler til møbler, leverer til flere møbelprodusenter, og har på den måten stort produksjonsvolum. Informasjonstilgangen for en slik produsent vil være av vesentlig betydning.

Tidligere ble masseprodusering av standardvarer benyttet i stor grad. Dette skjer ifølge Christopher fremdeles i enkelte markeder, som for eksempel i matvarebransjen. Markeder der

kjøpsavgjørelsene er mer betydningsfulle, har fragmentert og beveget seg mer i retning av de individuelle marked. Kunder krever i større grad spesialtilpassede løsninger som tilfredsstillende deres behov og ønsker. Planlegging av produksjon ut fra prognoser, tar utgangspunkt i tidligere solgte artikler og hvordan markedet har beveget seg. Når tidligere salg ikke viser noe tydelig salgsmønster, grunnet svært skiftende etterspørsel, er det ikke grunnlag for å benytte prognoser.

Informasjonsinnsamling av kundenes ønsker og krav, på detaljnivå, bør være et mål for aktører i en verdikjede. Likevel er det mange firmaer som er tvunget til å benytte seg av prognoser, dersom en bedrift har liten oversikt i konsumentmarkedet. En produsent av trekk til sofa er et eksempel på dette. Produsenten ser sannsynligvis ikke annet enn ordrelister og prognoser fra møbelprodusenten. Selv om de ulike markedene skifter raskere, opererer de fleste verdikjedene, i følge Christopher fortsatt med prognoser fremfor etterspørsel. DBM er en metode for å måle etterspørsel. En innføring i denne metoden kommer i kapittel 2.9.1.

I følge Christopher er det en utfordring for aktørene i en verdikjede å presse punktet der en aktivitet forandres fra å være prognosestyrt til å bli etterspørselsdrevet, lengst mulig oppstrøms i verdikjeden. Et resultat av dette, vil være redusert lagerbeholdning. Mer delt informasjon mellom de ulike bedriftene i kjeden, øker muligheten for å kunne synkronisere sine prosesser, og bli mer markedsorienterte. Dekoblingspunktet er punktet der en kundeordre går inn i produksjon. Christopher mener at det er et mål for aktørene i verdikjeden å presse dekoplingspunktet lengst mulig nedstrøms i verdikjeden, for å gjøre den logistiske ledetiden kortest mulig. Eksempelvis kan dette for møbelindustriens tilfelle bety halvproduserte møbler, som settes sammen etter kundens ordrespesifikasjon.

### **Kundetilpasset masseproduksjon**

Professor Paul Zipkin<sup>2</sup> ved Duke Universitet i USA hevder at kundetilpasset masseproduksjon er "masseproduksjon med varianter". Kundens fordel er at produktet spesialtilvirkes etter kundes krav og ønsker. Kundens ulempe er det tar lengre tid før produktene er ferdigprodusert i forhold til standard masseproduksjon.

---

<sup>2</sup> Gjengitt i Christopher & Peck, "Marketing Logistics", 2003

Ifølge Zipkin innebærer kundetilpasset masseproduksjon tre nøkkelementer. *Fremlokking*, *prosessfleksibilitet*, samt *rask responslogistikk*. *Fremlokking* er metoder som påvirker kundene, og samler inn spesifikk kundeinformasjon. Metoden bør tilføre kunden enkle og brukervennlige hjelpemidler, som er med på å veilede gjennom prosessen med å identifisere kundens eksakte krav. Resultatene fra metoden er identifiseringsdetaljer som navn, adresse, ulike avkrysningsvalg, fysiske mål, kvantitet, samt reaksjoner på prototyper. I enkelte tilfeller behøves det ikke flere krav enn kundens navn, for å kunne ferdigprodusere den tilpassede varen. *Prosessfleksibilitet* beskriver bedriftens fleksibilitet i de ulike produksjonsleddene. I enkelte bedrifter er det kun prosessfleksibilitet i bestemte prosessfaser. I teknologiindustrien er kundetilpasset masseproduksjon gjort mer fleksibelt gjennom CAD/CAM systemer og bedret kontroll med innføring av avansert produksjonsutstyr. *Rask responslogistikk* er hurtig behandlingstid i de ulike prosessene, samt effektiv distribusjon. Dette involverer eksempelvis pakkelokalisering og serviceoppfølging.

### **Produksjonsmetoden Post-Ponement**

Christopher (op. cit.) forklarer at et alternativ til kundetilpasset masseproduksjon er Post-Ponement. Produksjonsmetoden leverer variasjon, mens den fremdeles benytter kostnadseffektiv masseproduksjon. Det gis beskjed ved bestemte steder i produksjonen om forandringer og ”ombestemmelse” på varene, for at disse skal bli tilpasset kundens ønsker og krav. Post-Ponement reduserer prognoserisikoer, ved å ha halvferdige produkter som først settes sammen ved ordremottak. Denne behandlingen omfatter blant annet montering, ferdigstilling, farging og pakking, avhengig av type produkt. Bedriftens fordel ved ombestemmelsesteknikken er redusert lagerhold, samt risiko for overfylt ferdigvarelager. Kunden tilføres større frihet i tilpasningen av varene. Forbrukeren risikerer å måtte vente på ferdigproduktet, men ikke like lenge som om varen skulle bli produsert helt fra grunnen. Datavareprodusentene Xerox og Dell benytter seg av denne teknikken ved å ha halvproduserte artikler, som ferdigmonteres ved etterspørsel. En slik produksjonsmetode kan benyttes også i møbelindustrien, siden det ofte er bare små detaljer som skiller møblene fra hverandre. Dette kan være for eksempel stoffvariasjoner og lengde på ben.

### **Opprettelse av smidige verdikjeder**

Bedrifter i en verdikjede med lite samarbeid og deling av informasjon, sikrer seg i følge Christopher (op. cit.) mot markedssvingninger ved opparbeidelse av lagerbeholdning. En slik måte å sikre seg overfor markedet medfører bunden kapital, og en verdikjede som reagerer

tregt på markedsskiftninger. Et annet problem som kan oppstå i en verdikjede med mange lagerbufre, er at endringer i ønsker og krav fra markedet, skaper en bullwhipeffekt bakover i kjeden. Resultatet av en slik effekt kan føre til store uforutsette kostnader for bedriftene i verdikjeden.

For bedrifter i verdikjeden som baserer seg på prognoser, bør målet i følge Christopher være å bli etterspørselsdrevet. Avgjørelser om produksjon og levering blir vurdert ut fra aktuelle krav og ønsker fra kunden. *Rask respons logistikk* er en metode, der det ved salg gis hurtig tilbakemelding til leverandøren om det aktuelle salget. En videreføring av prinsippet blir å dele informasjonen med leverandørens egne leverandører. God informasjonsflyt presser punktet for måling av etterspørselen oppstrøms. Det kan da bli enklere for de ulike bedriftene i verdikjeden å kunne planlegge sin produksjon, sammensetning, distribusjon og andre aktiviteter, samtidig som ressursbruken effektiviseres. Målet med rask respons logistikk er en samlet bedre utnyttelse av produksjons- og transportkapasitet, med en reduksjon av ferdigvarelager og bunden kapital.

Selv om målet for en bedrift i følge Christopher er å bli etterspørselsdrevet, er ikke dette alltid mulig. Tyngre industribedrifter, som er avhengig av kontinuerlig produksjon, kan en slik etterspørselsdrevet metode bli vanskelig å gjennomføre. For slike bedrifter kan oppstartskostnadene ved produksjonen være så betydelige, at et slikt prinsipp ikke vil lønne seg. For norske møbelprodusenter kan derimot en etterspørselsdrevet produksjonsmetode egne seg mye bedre, siden produksjonen antakeligvis ikke krever like store oppstartskostnader.

### **Koble sammen verdikjeden gjennom delt informasjon**

Christopher (op. cit.) forklarer at det i de siste årene har det blitt stadig mer utbredt å dele informasjonen mellom aktørene i verdikjeden, for å øke effektiviteten. Hovedsakelig går det ut på at informasjon fra selve salget blir sendt elektronisk oppstrøms i verdikjeden, til produsenter og deres underleverandører. Informasjonsteknologien spiller en viktig rolle ved slik kommunikasjon. Tidligere har informasjonen blitt sendt per brev, og resultatet blir da en naturlig forsinkelse. Informasjonsteknologien gjør at produsentene får informasjonen i samme øyeblikk som salget inntreffer. Det er likevel viktig å se på informasjonsteknologien som et hjelpemiddel til rask kommunikasjon og ikke en primærdriver. Det er i følge Christopher reorganiseringen av verdikjeden opp mot en delt informasjonsstruktur, som er det viktigste.

Vendor Management Inventory (VMI) er et lagerstyringsprogram som krever god informasjonsdeling mellom de ulike aktørene i verdikjeden. Med VMI er det leverandøren som styrer flyten av varer gjennom verdikjeden ut til kundenes distribusjonssystem. Det er informasjon fra selve salgsøyeblikket som er med på å styre denne prosessen. Det foreligger ingen kundeordre i et slikt program. Leverandørene mottar informasjon om lagerbeholdning hos de aktuelle forhandlerne, og styrer deres beholdninger ut fra dette.

VMI kan også bli utvidet til å gjelde blant annet betalingssystemet. Ved å innføre konsignasjonslager i verdikjeden, vil ikke forhandleren kjøpe varen av leverandøren før selve salget av varen finner sted. Leverandøren blir derfor stående som eier av varen så lenge den er i butikken til forhandleren.

For relativt små produsenter med mange produktvarianter, vil en slik løsning muligens føre til store lagerbeholdninger, og derav store kostnader for leverandøren. Små produsenter har ofte liten innvirkning på leverandørene, og derfor kan en VMI-løsning bli vanskelig å gjennomføre.

### **Managing marketing logistics**

I følge Christopher(2003, Kap. 6) står enhver bedrift overfor utfordringen med å bli en fleksibel bedrift. Bedrifter er avhengig av å kunne tilpasse seg endringer i markedet, å kunne tilby kundene produkter og tjenester som tilfredsstiller kundenes ønsker. Bedriftene bør derfor være svært fleksible i deres leveringer. Utfordringen ligger spesielt i tre hovedområder for fokusendring. Disse er fra funksjon til prosess, fra produkt til kunder og fra profitt til ytelse.

### **Fra funksjoner til prosesser**

Christopher(op. cit.) forklarer at bedrifter tradisjonelt har vært funksjonelle og hierarkiske i deres design. Bedriftene er organisert rundt funksjoner som produksjon, markedsføring, salg og distribusjon. Problemet med en slik framgang er at det blir mer fokusert på fornuftig og effektiv utnyttelse av ressursene, og mindre fokusering på utbytte. Han mener videre at utbytte til en bedrift kun kan bli målt i bedriftens kundetilfredshet og profitt. Men for å få til dette er bedriften avhengig av å ha koordinert samarbeid på kryss av bedriften. Dette skal følge material- og informasjonsflyten, som kobler kundene til bedriften og dens leverandører.

En prosess blir i følge Thomas Davenport<sup>3</sup> definert som: ”En aktivitet eller gruppe av aktiviteter som tar en input, tillegger den verdi, og skaffer en output til en intern eller ekstern kunde”.

En utfordring for en bedrift, er å gå fra å være funksjonsbevisst til å bli prosessbevisst. Bedriftens verdiskapning overfor kundene ligger i prosessene, ikke i funksjonene. Den tradisjonelle markedsføringsavdelingen i en bedrift har ofte vært et sett av funksjoner, som bygger på de fire P-er, pris, produkt, plass og promosjon. Dette endres nå til å bli prosesser, som kobler sammen kundene med større deler av bedriften. Markedsføringsavdelingen ser ut til å nesten forsvinne, men i virkeligheten fungerer den over hele bedriften. Det blir i stedet opprettet koblinger til kundene fra flere steder i bedriften. Det er fortsatt viktig å opprettholde forståelse av markedet, kunnskap om kundenes kjøpsmønstre og motivasjon for kjøp. Nøkkelen til å vinne markedsandeler ligger altså i å styre kjerneprosessene i bedriften, til å gi kunde verdi og kundetilfredshet. I følge Christopher er det her en klar sammenheng mellom markedsføring og logistikk. Relasjonene med kundene griper inn i alle ledd i verdikjeden, fra anskaffelse av råvarer til distribusjon og salg.

### **Fra produkter til kunder**

Selv om det i den senere tid er fokusert mye på kunde- og markedsorientert markedsføring, er det likevel vanlig å fokusere på produkter i stedet for kunder. Derimot er det kundetilfredshet som i følge Christopher (op. cit.) bør være målet for enhver bedrift og organisasjon. Bedriftene må fokusere på kunde verdi, og ikke bare merkevare verdi. Det er ikke lenger nok å kun tilby kundene et produkt, men en samlet pakke med produkt og tjenester, som gjør at kunden foretrekker verdien av denne totale løsningen framfor konkurrerende produkter. En av de tjenestene som kunden vurderer sterkest er service, både før og etter produkt levering.

For at en slik markedsføring skal bli suksessfull blir det stadig viktigere å ha god kommunikasjon og informasjonsutveksling gjennom hele verdikjeden, fra leverandører til distribusjon og salg. Ved dette blir det lettere å opprette og opprettholde gode kunderelasjoner. Når god kundekontakt oppnås, vil leverandøren bli kundens foretrukne leverandør.

---

<sup>3</sup> Gjengitt i Christopher og Peck, ”Marketing logistics”, 2003

### **Kategoriledelse**

Kategoriledelse er definert som ”strategisk styring av produktkategorier for å maksimere profitt og tilfredsstille kundenes behov”(Christopher, 2003, Kap. 6). Kategoristyring er en markedsføringsstrategi som kombinerer markedsføring mellom alle ledd i verdikjeden. Problemet med en slik markedsføring er ofte at leverandøren styrer plasseringen av egne varer i forhandlernes butikker. En utfordring her ligger i at denne plasseringen samsvarer med resten av varene i butikken. En god løsning på dette kan være å lage små avdelinger med varer innenfor samme varegruppe.

### **Fra profitt til ytelse**

En hver bedrift har et ønske om å oppnå langsiktig profitt. Likevel har det i den senere tid blitt fokusert mer på hvordan dette oppnås. Tradisjonelt har profitt og effektivitet blitt målt og diskutert, for å finne bedriftens prestasjon over gitte tidsperioder. Dette er funksjonsorienterte målemetoder, som legger lite vekt på de mer prosessorienterte målemetodene, som kundetilfredshet, gjennomsnittstider og ”cost-to-serve”.

Tidligere har en bedrifts kostnadsberegninger tatt utgangspunkt i kostnader forbundet med selve produksjonen. Disse er basert på stabile og forutsigbare markeder, lang produktlivssyklus og store produksjonsvolum. I slike beregninger har det, i følge Christopher(op. cit.), blitt tatt lite hensyn til logistiske aktiviteter og kostnader forbundet med kundetilfredshet.

Senere har det blitt mer utbredt å fordele kostnadene på aktiviteter, ved hjelp av aktivitetsbasert kostnadsfordeling eller ”throughput costing”. Ved å ta i bruk en slik kostnadsfordeling blir det lettere for bedriftene å være prosess- og markedsorienterte. Bedriften finner da kostnadsdrivere for enhver aktivitet og beregner kostnadene knyttet til nettopp denne aktiviteten. ”Throughput costing” er ende-til-ende utgave av vanlig ABC, som tar for seg de totale kostnadene forbundet med hele prosessen. Resultatet av en slik metode gjør det lettere å gi et bedre bilde av de virkelige cost-to-serve. Bedriften har nå mulighet til å fordele kostnadene på hver enkelt kunde, og eventuelt justere servicegraden til hver av disse.

## **2.7 Konkurrerende krefter**

Michael Porter<sup>4</sup> mener det er fem krefter som avgjør om et marked eller markedssegment er lønnsomt og attraktivt. Dette er konkurrentene i bransjen, potensielle nykommere, substitutter, kjøpere og leverandører.

Dersom et segment rommer mange sterke og aggressive konkurrenter, er dette segmentet, i følge Porter, lite fristende. Markedet er enda mindre fristende dersom etterspørselen er stabil, eller holder på å forsvinne, hvis bedriftenes kapasitetstilvekst skjer i store sprang, det er høye faste kostnader, hindrene for å etablere seg er høye, eller hvis konkurrenter bruker mye ressurser for å holde seg innenfor segmentet. Slike betingelser kan føre til priskrig, annonsering og innføring av nye produkter, som igjen gjør det dyrt å konkurrere.

Om et marked er attraktivt, avhenger mye av hvor store hindringene er for å etablere seg og avvikle. Porter mener at de mest attraktive segmentene har høye hindringer for å komme inn, samtidig som de har lave hindringer for å komme seg ut. Når både etablerings- og avviklingshindrene er høye, er muligheten for profitt store, men risikoen er større, fordi selskaper som gjør det dårlig, blir værende og kjemper for det. Når både etablerings- og avviklingshindrene er lave, er det lettere for bedrifter å både komme inn og forlate bransjen, og avkastningen er stabil og lav. Det verste tilfellet er når etableringskostnadene er lave, og hindrene for avvikling er høye. Resultatet blir da en overfylt bransje med lav fortjeneste for alle.

Et segment er mindre attraktivt, hvis det finnes erstatninger for produktet, eller hvis det er planlagt. Disse substituttene setter grenser for priser og fortjeneste. Det vil derfor være viktig å følge pristrendene. Dersom teknologien bedres eller konkurransen øker, er det sannsynlig at prisene og fortjenesten vil synke ytterligere i segmentet.

Dersom kundene har sterk eller økende evne til å presse prisene, er segmentet mindre attraktivt. Kundene blir sterkere når de grupperer og organiserer seg, når produktet utgjør en vesentlig del av kjøpernes kostnader, når produktet er udifferensiert, når kostnadene til kundene ved å gå over til en annen produsent er lave, når kundene er prissensitive fordi deres fortjeneste er lav, eller når kundene kan integrere bakover. Et mottiltak kan være å tilby sine

---

<sup>4</sup> Gjengitt i Kotler P., "Markedsføringsledelse", 2004.



produkter og tjenester til kjøpere med minst makt, eller muligheten til å skifte leverandør. Den beste løsningen kan være å tilby sterke kjøpere overlegne tilbud som ikke kan avslås.

Hvis leverandørene til bedriftene, i et segment, kan heve prisene eller redusere leveringsmengden, vil markedet anses som lite attraktivt. Porter hevder at leverandørene blir sterke når de konsentreres eller organiseres, og når kostnadene er høye for å skifte leverandør. Leverandørene står også sterkere, hvis produktet som leveres utgjør en viktig komponent, og det finnes få substitutter. Han mener at det beste for en bedrift vil være å bygge opp et vinn-vinn forhold til leverandøren, eller opprette flere leverandørforhold.

## ***2.8 Markedssegmentering***

I følge Philip Kotler(2004, Kap. 9) består et markedssegment av en kundegruppe, der kundene har omtrent samme behov. Det kan for eksempel skilles mellom de som ønsker billige og komfortable møbler, og de som ønsker merkenavn og kvalitet. Hvis en ser på en gruppe mennesker, for eksempel unge møbelkjøpere med middels inntekt, er dette en kundesektor og ikke et segment. Unge kjøpere med middels inntekt kan ha ulike kriterier for valg av møbler, slik at en sektor kan inneholde både segment av de som ønsker billige møbler, og de som ønsker høyprismøbler. Markedsførere kan igjen dele inn segmentene inn i nisjer. Nisjer er en snevert definert gruppe, der medlemmene av denne gruppen har et lett gjenkjennelig ønske om visse goder.

### **Markedsføring mot enkeltkunder**

Best ønsket segmentering oppnås i følge Kotler(op. cit.), når hvert segment består av én kunde. Markedsføringen kan nå skreddersyes mot denne kunden. Hver kunde har egne behov og preferanser for en type produkt. Gjennomføring av en slik form for markedsføring og tilpasning er dyr og komplisert, og er sjelden å se i dagens samfunn. I århundrene før den industrielle revolusjonen foregikk nesten all produksjon på denne måten. Med den industrielle revolusjonen kom masseproduksjonene, og kjøperne måtte tilpasse sine ønsker til hva som var tilgjengelig på markedet. I de siste årene har handel over internett blitt vanligere. Med en slik form for handel får kundene muligheter til å velge mellom ulike komponenter og leveringsformer, på en oversiktlig og enkel måte. Slik vil kundene igjen få spesialtilpassede

produkter, og produsentene unngår overproduksjon av varer det ikke er stor etterspørsel etter. Markedsførerne får mer direkte tilgang til kundenes nåværende preferanser.

### **Markedssegmenteringsmønstre**

Segmenteringsmønstrene kan i følge Kotler(op. cit.) deles inn i tre ulike kategorier:

1. Homogene preferanser: Det er ingen tydelige segmenter i markedet. Alle ser ut til å ha samme preferanser.
2. Spredte preferanser: Det er svært ulike behov og ønsker om hvordan et produkt bør være. Bedrifter kan etablere seg i utkanten av det spekteret konkurrentene appellerer til, for å kunne kapre kunder og spesialisere seg på disse.
3. Konsentrerte preferansegrupper: En kan tydelig oppfatte de ulike segmentene består av. Bedrifter i et slik marked kan da velge ulike strategier for å kapre kunder. De kan posisjonere seg midt i mellom alle segmentene å prøve å kapre noen kunder fra alle kanter, de kan spesialisere seg på ett segment eller de kan drive differensiert markedsføring og komme med ulike produkter for hvert segment.

### **Grunnlag for å segmentere forbrukermarkedet**

For å segmentere forbrukermarkedet forklarer Kotler(op. cit.) at det er to hovedgrupper av variabler som vektlegges. Geografiske, demografiske og psykografiske variabler utgjør den ene hovedgruppen, mens atferdsmessige variabler utgjør den siste. Det siste punktet går for eksempel ut på hvordan kunder reagerer på produktfordeler, samt utprøving av produkter og deres holdning til merkenavn.

*Geografisk segmentering* går ut på å dele markedet inn etter hvor kundene geografisk befinner seg. Størrelsen på disse kan variere. De kan være fra nabolag til å gjelde hele land. Utfordringen til bedriftene blir da å finne ut hvilke geografiske segmenter de skal satse markedsføringen på.

*Demografisk segmentering* innebærer at det deles inn i grupper basert på for eksempel alder, kjønn, familiestatus, inntekt, yrke og religiøs tilknytning.

*Psykografisk segmentering* dreier seg om å gruppere kunder basert på livsstil, personlighet eller verdier. Det behøver ikke være noen direkte sammenheng mellom demografiske faktorer og personenes verdier.

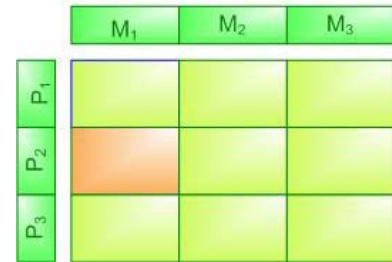
*Atferdssegmentering* baseres på kundenes ulike kunnskaper og holdninger til et produkt, samt bruk av og respons på produktet. Dette er faktorer som er knyttet mer direkte opp mot produktet, og blir ofte av den grunn betegnet som de viktigste data for å sette opp markedssegmenter. Innenfor dette begrepet finnes faktorer som anledninger, produktfordeler, brukerstatus, brukshyppighet, lojalitetsstatus, kjøpsprosessfase og holdninger.

### **Evaluering og valg av markedssegmenter**

Når en bedrift skal evaluere ulike segmenter, er det i følge Kotler(op. cit.) to faktorer som bør vurderes. Dette går ut på om segmentene er attraktive, og om segmentene passer til bedriftens mål og ressurser. Under dette menes det om det er nok etterspørsel etter bedriftens varer i hvert av segmentene, eller om bedriften må legge om driften og komme med mer tilpassede produkter. Det er heller ingen selvfølge at et attraktivt segment passer inn i bedriftens langsiktige mål. Dette kan for eksempel være at det i en viss periode er sterk etterspørsel etter plastmøbler. En bedrift som tidligere bare har solgt tre, metall og stoffmøbler må da vurdere om en investering i nødvendig utstyr for støping av plast, vil passe det langsiktige målet for bedriften. I følge F. Abell<sup>4</sup> har en bedrift fem ulike måter å velge målgrupper på. Disse metodene er beskrevet under. Figurene på de to neste sidene viser markeder i horisontal akse og produkter i vertikal akse.

### Konsentrasjon om ett segment

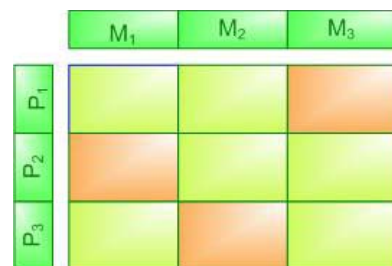
En bedrift kan velge å kun satse på å produsere ett produkt for et spesifikt marked. Ved at bedriften konsentrerer seg om kun det ene markedet, vil de få en bedre kjennskap til kundene og deres behov. En ulempe med slik satsning er at bedriften er svært sårbar overfor endringer i markedet, og overfor nye konkurrenter i samme marked.



Figur 2.4: Konsentrasjon om ett segment

### Selektiv spesialisering

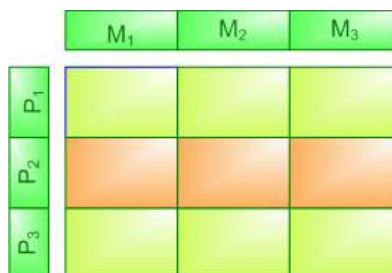
Bedrifter kan oppfatte flere segmenter som attraktive, og har muligheten til å komme med ulike produkter som passer til hvert kundesegment. Dette kan for eksempel være at en møbelprodusent produserer stoler til ett segment, mens de produserer salonger til et annet. Det er ikke nødvendigvis noen sammenheng mellom de ulike segmentene. En slik strategi har den fordelen at bedriften sprer risikoen utover flere segmenter.



Figur 2.5: Selektiv spesialisering

### Produktspesialisering

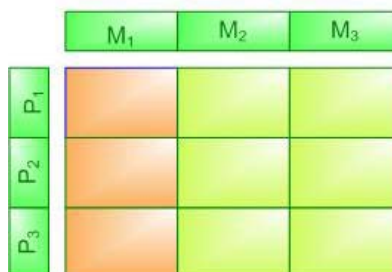
En bedrift kan velge å produsere samme produkt til flere segmenter samtidig. Produktet er da i utgangspunktet det samme, men kan skreddersyes for å passe optimalt for hvert av segmentene. Ved en slik markedsstrategi vil bedriften nå en stor kundegruppe, men det vil samtidig være en risiko for at produktene kan bli utdatert av nyere teknologi og trender.



Figur 2.6: Produktspesialisering

### Markedsspesialisering

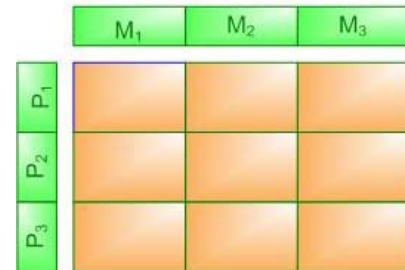
Bedriften kan konsentrere seg om ett kundesegment og samtidig prøve å dekke flere behov hos dette segmentet. Bedriften vil da produsere mange produkter, som alle er beregnet for dette ene segmentet. Fordelen med en slik strategi er at bedriften får god kjennskap til kundenes behov. Bedriften er imidlertid fullstendig avhengig av nettopp dette segmentet.



Figur 2.7: Markedsspesialisering

## Full markedsdekning

Her forsøker bedriften å dekke hele markedet med å levere alle de produktene kundene har behov for. Bedriften kan velge mellom udifferensiert og differensiert markedsføring. Ved udifferensiert markedsføring satser bedriften på å tilby ett produkt som passer for alle markedssegmentene. Utfordringen ligger da i å skape et produkt som alle har et behov for, eller som det kan skapes et behov for, uavhengig av hvilket segment de tilhører. En slik markedsføringsstrategi er avhengig av god reklame som appellerer til alle segmentene samtidig. Kostnadene ved både produksjon og markedsføring vil bli lavere ved å kun konsentrere seg om ett produkt. Hvis bedriften velger differensiert markedsføring, ønsker de å dekke alle segmentene med en type produkt til hvert av dem.



Figur 2.8: Full markedsdekning

## 2.9 Fragmentering av konsumentmarkedet.

Konsumentmarkedet har i følge Christopher(2003, Kap. 1) beveget seg fra å være et massemarked, med mange standardvarer, mot det å bli de individuelle marked med ulike ønsker og behov. Det har oppstått en *fragmentering av konsumentmarkedet*. Metoden ”mikromarkedsføring” fokuserer markedsføringsstrategier på mindre grupperinger av kunder. I matvarebransjen opprettes salgsstrategier ut fra geografisk og demografisk statistikk sammen med salgsmønstre fra strekkodeinformasjon. Målet ved benyttelse av mikromarkedsføring er å komme så nær som mulig segmentet på én. Det gir mulighet for skreddersydde løsninger for de individuelle kundene. For en gjennomføring av mikromarkedsføring kreves det høy grad av fleksibilitet og en rask responstid av leverandørene.

Christopher mener at konvensjonelle verktøy for massedistribusjon ikke har samme effekten på fragmenterte markeder. Han hevder at nasjonale reklamekampanjer er ikke den mest kostnadseffektive metoden for kommunisering med mikromarkedene. Christopher forklarer at sofistikerte kunder i mindre grad påvirkes av tradisjonell reklame. Flere kjøpsavgjørelser blir tatt ved salgsstedet. Nødvendigheten for database markedsføringsteknikk(DBM) øker,

ettersom kommunikasjon gjennom massemedia ikke har samme effekten mot mikromarkedene. Teknikken gir økt kunnskap om kundenes spesielle ønsker og behov. Ved å kombinere ulike informasjonskilder med datateknologi, gis det anledning for å konsentrere seg om mindre kundegrupper med lignende profil. En slik teknikk gir mulighet for en systematisk tilnærming av effektiv markedsført kommunikasjon mot nåværende og fremtidige kunder.

### **2.9.1 DBM – Databasebasert markedsføring**

I følge Pearce(2002) hadde database markedsføring sitt opphav blant bedrifter i USA som benyttet postordrekataloger for direkte salg til kunder. Tillegg som sentraliserte kundesentre og internett har gjort DBM mer interaktivt (Kelly, 2000<sup>5</sup>). Rollen til DBM er stadig viktigere, og da spesielt for store firmaer som handler direkte med kundene, og henter inn store mengder databaseinformasjon.

I følge Christopher(2003, Kap. 1) er det ikke kun gjennom bedret datateknologi, at database markedsføring har blitt en realitet. Økende tilgjengelighet av detaljert informasjon om enkeltkunder i ulike markeder, er en annen sentral faktor. Den raske veksten innen DBM har oppstått gjennom utvikling av vitenskap rundt geografiske og demografiske forhold. Disse forholdene er fellesuttrykk for konstruksjon av databaser med samkjørt informasjon som alder, kjønn, bosted, samt blant annet yrke og inntekt. Informasjon om handlemønster og livsstil er ytterligere opplysninger om enkeltkunder i en slik database. Informasjonen hentes fra offentlig statistikk, folkeregister, statistisk sentralbyrå, kredittkortselskaper og lignende informasjonskilder.

Blant de største fordelene DBM tilfører en bedrift, er i følge Christopher fleksibilitet for bedrifters profildatabase. DBM muliggjør søking etter potensielle kunder som ligner bedriftens eksisterende kunder. Detaljert informasjon om kundens kjøpsatferd forenkler prosessen for å fremme produktet eller tjenesten mot den potensielle kunden. DBM tilrettelegger for en mer personlig formidling. Post og e-post kan skreddersys overfor mottakeren. I tillegg spesialtilpasses kataloger, nyhetsbrev og magasiner for å tilfredsstille kundens spesielle ønsker og kriterier

---

<sup>5</sup> Gjengitt i : "A System Approach to the Database Marketing Process", Pearce m. fl. , 2002

## 2.9.2 Datatilsynet og Forbrukerombudet

Ved benyttelse av personopplysninger i DBM, er det viktig å gjøre dette i henhold til datatilsynet og forbrukerombudets bestemmelser<sup>6</sup>. Forbrukerombudet fører tilsyn med at bestemmelser i markedsføringsloven overholdes. Dette medfører bedrifters innhenting og benyttelse av forbrukerens personopplysninger. Det er i midlertidig personopplysningsloven som er den sentrale og viktigste loven som regulerer personopplysninger, og denne loven fører Datatilsynet oppsyn med.

I markedsføringsloven er det et generelt krav at det i forhold til forbrukere ikke benyttes urimelige avtalevilkår i standardkontrakter eller markedsføringsmetoder. Det grunnleggende prinsippet etter personopplysningsloven, er at den enkelte selv skal råde over egne personopplysninger. Virksomheter som ønsker å innhente og bruke personopplysninger utover det som er nødvendig for å gjennomføre kjøpet eller handelen, må som hovedregel innhente samtykke fra den det gjelder. Samtykke fra den enkelte gir rettslig grunnlag for behandling av personopplysninger.

Personopplysningslovens formål er å beskytte den enkelte mot at personvernet blir krenket gjennom behandling av personopplysninger. Markedsføringslovens formål er å beskytte forbrukere mot urimelige handlinger og avtalevilkår i næringsvirksomhet. Personopplysningsloven regulerer behandling av personopplysninger. Markedsføringsloven regulerer markedsføring, markedsføringsmetoder og avtalevilkår i forbrukerforhold.

Når behandling av personopplysninger blir en del av avtalen, eller markedsføringsmetoden til en næringsdrivende som handler med forbrukere, vil derfor begge lover gjelde. Ved handel og annen avtaleinngåelse på Internett med forbrukere, er det derfor nødvendig for den næringsdrivende å kontrollere både personopplysningsloven og markedsføringsloven når det gjelder behandling av personopplysninger. Begge lover har til formål å ivareta den enkelte privatpersons interesser. I mange tilfeller vil kravene som stilles være sammenfallende. For eksempel vil det i stor grad kunne være like krav som stilles til informasjon og klarhet etter begge lover.

---

<sup>6</sup> Forbrukerombudet, "Forbrukerombudets arbeid med personopplysninger", 30.06.2003

I forholdet mellom næringsdrivende og forbrukere forutsettes det at det er en sterk og en svak part og at det er behov for å føre tilsyn med den næringsdrivende for å ivareta forbrukerens interesser. Markedsføringsloven griper inn i handlefriheten og avtalefriheten. Vilkår vil kunne anses urimelig og derfor forbys, selv om det er basert på samtykke fra forbrukeren.

Selv om personopplysningsloven gjelder generelt ved avgivelse av personopplysninger vil det likevel kunne stilles særlige krav etter markedsføringsloven på områder hvor styrkeforholdet mellom næringsdrivende og forbruker trolig er skjevt. På denne måten utfyller og supplerer lovene hverandre.

Alle markedsførere er pålagt å sjekke sine navnelister opp mot Reservasjonsregisteret i Brønnøysund<sup>7</sup>. Slik skal de fjerne alle som har reservert seg mot denne formen for markedsføring. Meningen er at de som ikke ønsker å motta adresserte henvendelser skal slippe, samtidig som bedriftene slipper å bruke ressurser på markedsføring mot kunder som ikke ønsker å bli kontaktet.

## ***2.10 Oppsummering av teori***

Dersom en bedrift skal vinne og opprettholde konkurransefortrinnene, bør bedriften i følge Porter(1985) være bevisst på bedriftens egen verdikjede, og firmaets plass i det den totale verdikjeden.

Ethvert foretak består i følge Porter av ni generelle kategorier av aktiviteter som er sammenkoblet. Kategoriene kan deles opp i to typer, primær- og støtteaktiviteter. Primæraktivitetene er inngående logistikk, drift, utgående logistikk, markedsføring og salg og service. Sekundæraktivitetene er foretakets infrastruktur, personaladministrasjon, teknologiutvikling og innkjøp.

Aktivitetstyper kan deles inn i direkte og indirekte aktiviteter, samt kvalitetssikrende aktiviteter. Direkte aktiviteter skaper direkte verdi i produktene, mens de indirekte aktivitetene støtter opp om de indirekte aktivitetene. Kvalitetssikrende aktiviteter utfører kontroll og inspeksjoner av varen.

---

<sup>7</sup> Datatilsynet, Reservasjon mot direkte markedsføring”, 07.12.2004



Aktivitetene er knyttet sammen av ”bindeledd” og forklarer sammenhenger mellom hvordan en aktivitet utføres og en annens kostnad eller utførelse.

En bedrift differensierer seg fra sine konkurrenter når bedriften kan tilby noe unikt. Differensiering kan føre til at en bedrift kan ta høyere pris for sine produkter, samt skaffe seg større kundelojalitet.

Kilder til markedsføringsfordeler er basert på tre elementer. Disse er innovative produkter, sterke kunderelasjoner og effektivitet i verdikjeden.

I en etterspørselsdrevet verdikjede kan bedriften tilpasse leveransene ut fra etterspørselen. For at dette skal kunne fungere effektivt, er det viktig med god informasjonsflyt gjennom verdikjeden.

I følge Porter er det fem konkurrerende krefter som avgjør om et marked eller markedssegment er lønnsomt og attraktivt. Dette er konkurrentene i bransjen, potensielle nykommere, substitutter, kjøpere og leverandører.

Markedssegmentering er ulike måter å dele markedet inn i mindre kundegrupper. I følge F. Abell har en bedrift fem ulike metoder å velge kundegrupper på. Disse er konsentrasjon om ett segment, selektiv spesialisering, produktspesialisering, markedsspesialisering og full markedsdekning.

Databasebasert markedsføring(DBM) er en metode der en bedrift kan samle inn kundeinformasjon, for utarbeidelse av statistikk og utforming av spesialtilpasset reklame.

### 3 Presentasjon av Case-studie

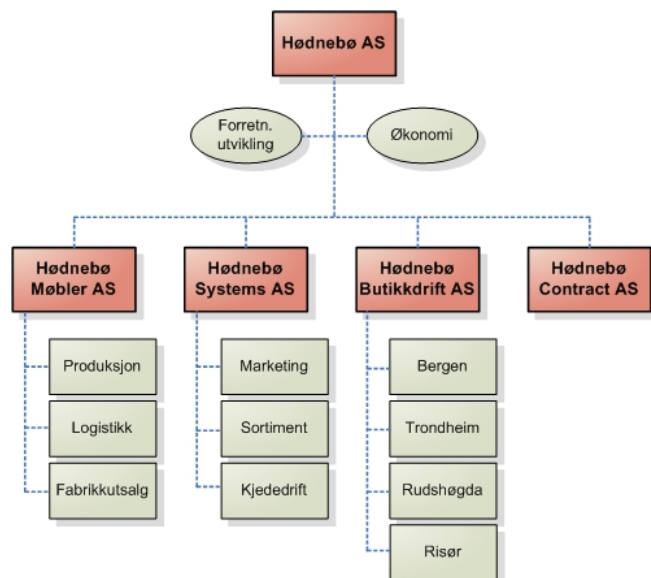
I kapittelet som følger får leseren en innføring i møbelprodusenten Hødnebø. Videre blir konkurransemarkedet presentert, samt møbelmarkedets generelle utvikling.

#### 3.1 Møbelbedriften Hødnebø

Hødnebø Møbler AS er en møbelprodusent lokalisert i Risør, Aust Agder<sup>8</sup>. Bedriften ble etablert i 1904 av Stian K. Hødnebø, og inspirasjonen ble hentet fra europeisk håndverkskultur med fokus på kvalitet design og varige verdier. Konsernet har vært en familiebedrift gjennom tre generasjoner. Stig og Dag Hødnebø overtok på 80-tallet, som tredje generasjon eiere. Første butikk i konseptet, "Atelier Hødnebø", ble åpnet i Kristiansand i 1986. I 1990 årene startet profileringen mot hotellmarkedet. Hødnebø Møbler er bevisst på bygging og profilering av merkenavnet. Som et resultat av lite oppmerksomhet om merkenavnet Hødnebø i forhandlerleddet, fattes det i 1994 en strategisk beslutning om å starte en franchiseordning mot forhandlerne, for økt markering og befestning av markedsposisjonen. Ved overtagelsen av selskapet på 80-tallet var omsetningen på omtrent 4 millioner kroner, mens den i 2004 var på omtrent 85 millioner. Målet for 2005 er at omsetningen skal være i overkant av 105 millioner kroner.

##### 3.1.1 Organiseringen av Hødnebø

Møbelbransjen hadde like etter årtusenskiftet nedgangstider, og de fleste møbelbedriftene så seg nødt til å omstrukturere bedriftsstrukturen for å øke effektiviteten. Hødnebø Møbler er i 2005 delt opp i fire avdelinger, illustrert i figur 3.1: Hødnebø Møbler AS, Hødnebø Systems AS, Hødnebø Butikkbedrift AS og Hødnebø Contract AS.



Figur 3.1: Organiseringen av Hødnebø

<sup>8</sup> Presentasjonen av Hødnebø er supplert med informasjon fra Morten Otterstads masteroppgave 2003, samt utdelt materiale fra Hødnebø

### **Hødnebø System AS**

Franchisekjeden Atelier Hødnebø eies og administreres av Hødnebø System AS. Kjeden tilbyr et spesifisert sortiment interiørartikler til en bestemt markedsnisje. Butikkene skal alltid bestå av et bestemt grunnsortiment fra Hødnebø Møbler AS sin kolleksjon. Det eksisterer 13 butikker under Hødnebøs navn, som er representert over store deler av Norge. I tillegg selges møbelprodusentens varer i ytterligere to uavhengige butikker. Hødnebø ønsker i sine fremtidsplaner å utvide med seks til åtte nye butikker<sup>9</sup>. Utvidelsen er planlagt i områdene Oslo, Bergen, Ålesund, Trondheim, Bodø og Tromsø.

### **Hødnebø Møbler AS**

Siden oppstarten av bedriften i 1904, har møbelproduksjonen vært Hødnebø sitt kjerneområde. Merkenavnet Hødnebø er sterkt knyttet opp til fabrikkens tradisjoner, kvalitetsstempel og synlige profil. Under omstruktureringen som møbelindustrien var inne i like etter årtusenskiftet, valgte Hødnebø å flytte produksjonen fra Hødnebøs lokaler i Risør, til industriområdet på Akland. De nye produksjonslokalene har potensial for utvidelse og økning av produksjonsvolum.

Hødnebø Contract AS forsyner hotell- og restaurantkjeder med interiør. Avdelingen er spesialisert på å levere komplette interiørløsninger, og fungerer som distribusjonskanal mot kontraktmarkedet.

## **3.1.2 Logistikken ved Hødnebø**

### **Ordrehåndtering og produksjonsplanlegging**

Hødnebø produserer ut fra ordre, som fortløpende blir innarbeidet i produksjonsplanen<sup>10</sup>. Hødnebø benytter ikke prognoser. Ordre mottas på utsalgssted, og sendes som e-post eller faks til produksjonslokalene på Akland. Hødnebø benytter ikke standardskjema for ordreforsendelse. Produksjonstrykk oppstår når Hødnebø Contract AS får store kontrakter, ved sesongvariasjon og kampanjeproduksjon.

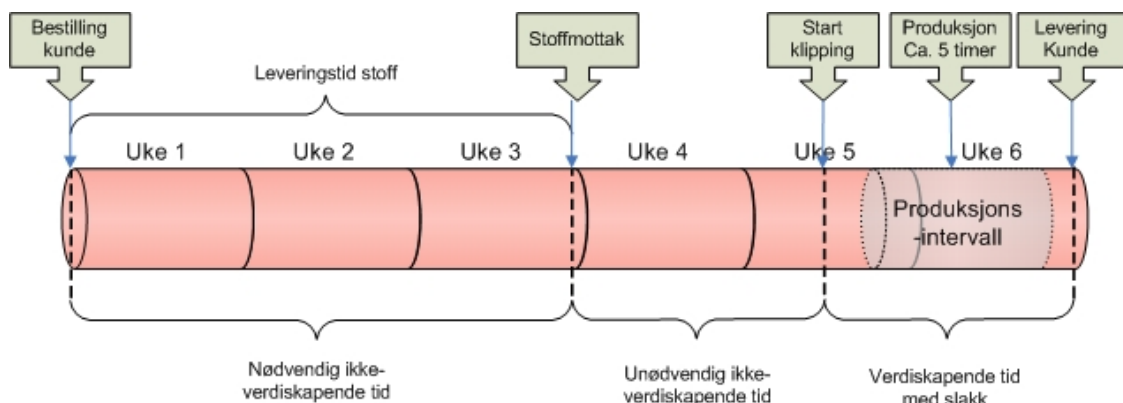
---

<sup>9</sup> Upublisert notat fra møte hos Hødnebø, januar 2005

<sup>10</sup> Innholdet er supplert med informasjon fra Morten Otterstads masteroppgave, 2003.

Bestillingen som mottas legges inn produksjonens ukeplan med hensyn på tilgjengelige ressurser og kapasiteter. Ordrebekreftelse sendes til kunde med estimert tid før varen kan leveres, samtidig som det bestilles stoff fra leverandør. Dersom møbelet er overflatebehandlet skrog, bestilles dette samtidig som stoffet. Bestilling av enkelte tredetaljer fra leverandører kan bestilles i større kvantum, og ferdigstilles ved nærmere avrop. Typiske handelsvarer effektueres av lagersjef etter et min/maks prinsipp i beholdningen. Når leveransen fra stoffleverandørene mottas, iverksettes produksjonen. De ferdigproduserte møblene blir deretter pakket, og plassert på ferdigvarelageret klare for utsendelse.

Leveringstiden er seks uker, gjengitt i figur 3.2. Store arbeidsmengder kompenseres med overtid. Bestilling av kampanjevarer leveres etter fire uker, dersom det benyttes predefinerte stoffvarianter. Avvik i forhold til de predefinerte variantene ved kampanjemodellene, resulterer i seks ukers leveringstid.



Figur 3.2: Normal produksjonsperiode ved Hødnebø

## Produksjonen

Seriestørrelsene i produksjonen er typisk lik én, ettersom de er kundespesifiserte. Seriestørrelsene øker ved kampanjer og store ordre. Rammemontering er i hovedsak eneste aktivitet som oppfattes som serieproduksjon ved Akland, ettersom de er standardvarer uavhengig av stofftype. Kutting av stoffet er datastyrt. Selve stoff- og trekkingen av møblene er håndverksarbeid, og derfor er mulighet for automatisering begrenset.

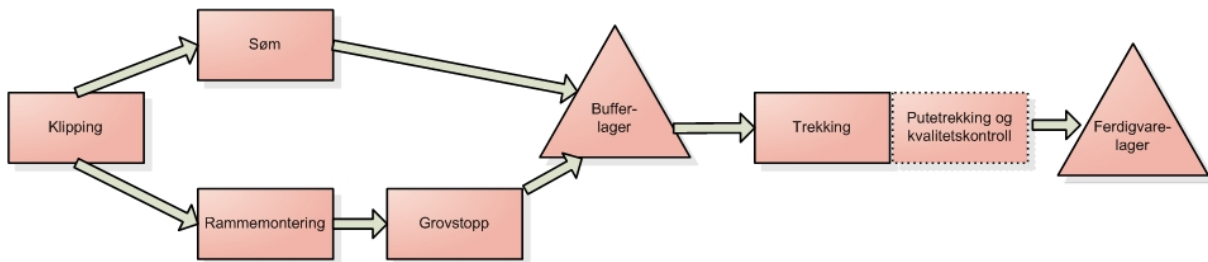
## Støttesystemer

Hødnebø benytter produksjonsplanleggers egenproduserte regneark i Excel, som IT-basert støttesystem. Det er ingen mulighet for å følge ordrene elektronisk. Størrelsen på

produksjonslokalet, samt begrenset antall møbler i produksjon, gir oversikt og mulighet for tilbakemelding til kunde om status.

### Prosessene

Hovedprosessene i produksjonen hos Hødnebø er, som vist i figur 3.3, stoffkutting, søm, rammemontering, grovstopp, trekking samt putetrekking og kvalitetskontroll.



Figur 3.3: Flytdiagram over møbelproduksjonen

Etter stoffkuttingen deles ordren slik at søm og rammemontering starter parallelt. Det er kun en maskin for søm, og det kan derfor oppstå flaskehals i dette leddet. Rammen monteres av prefabrikkerte materialer, som fjærer, stifter, papp og netting før møbelet settes til grovstopp. Hødnebø bestiller trevarer i lengst benyttede lengde, mens mindre lengder kappes av operatør hos Hødnebø. Antall varianter av innkjøpte råvarer er derfor begrenset. Grovstopp former møbelet og benytter prefabrikkerte og modelldefinerte deler, samt sprøyteskum og kapping fra rull. Trekking av møbelet er i følge Otterstad den mest tidskrevne arbeidsprosessen i produksjonen, og utføres av faglærte møbeltapetserere. Putetrekking og kvalitetskontroll er siste prosessene før det ferdigproduserte møbelet pakkes og fraktes til ferdigvarelageret.

### Lager

Hødnebø benytter seg i følge Otterstad av en lagerstyringsmodul fra Scenario. Ved varemottak registreres nytt antall artikler. Ved innleggelse av ny ordre genereres det plukklistor av registrerte artikler. Lagersystemet er ikke feilfritt, og det er derfor nødvendig med manuell telling av lagerartikler for oppdatering.

Omorganiseringen ved Hødnebø resulterte i at det i utgangspunktet ikke skal lagres handelsvarer<sup>11</sup> fra leverandører på Akland, noe som frigjør mye lagerareal. Hødnebø sin

<sup>11</sup> Med handelsvarer menes ferdigproduserte varer, som for eksempel puter, fra andre leverandører.

innkjøpsstrategi er ikke lik bedriftens ordrestrategi. Bedriften bestiller materialer etter behov, der hyppigheten varierer etter beliggenhet. Møbelprodusenten handler mye med svenske leverandører, ettersom prisene etter toll, frakt og merverdiavgift, ofte er under halvparten av det norske leverandører kan tilby. Liggetiden på materiell er varierende. Enkelte artikler kan ligge på lager opptil fem år før det benyttes i produksjon, mens andre artikler blir tatt i bruk raskere.

### **Innlogistikk**

I følge Otterstad varierer frekvens og volum på innlogistikken i takt med behovet i produksjonen. I omorganiseringsplanen til Hødnebø er et av målene at handelsvarene ikke skal via lokalene på Akland, men rett til de aktuelle utsalgsstedene. Dette resulterer i at de ulike leverandørene selv må lagre varene eller produsere kortere og hyppigere serier.

### **Utlogistikk**

Atelier Hødnebø omfatter 13 utsalgssteder i tillegg til to frittstående forhandlere som selger kolleksjoner fra Hødnebø. Transportselskapet DFDS kjører til de fleste av de ulike beliggenhetene. Linjegods leverer til Bergen og Haugesund. Møbler til Stavanger leveres i samarbeid med en transportør som leverer varer til Statoil, der møbler transporteres på returtransporten. Hødnebø organiserer selv transporten til de fire nærmeste butikkene, som ligger i Kristiansand, Risør, Porsgrunn og Tønsberg. Hødnebø leverer også direkte til kunde, hvis dette er avtalt. Transporten benytter seg av faks og telefon som kommunikasjon. Utkjøringene til salgsstedene er regelmessige, med eventuelle ekstraturer etter behov.

### **Reklamasjon**

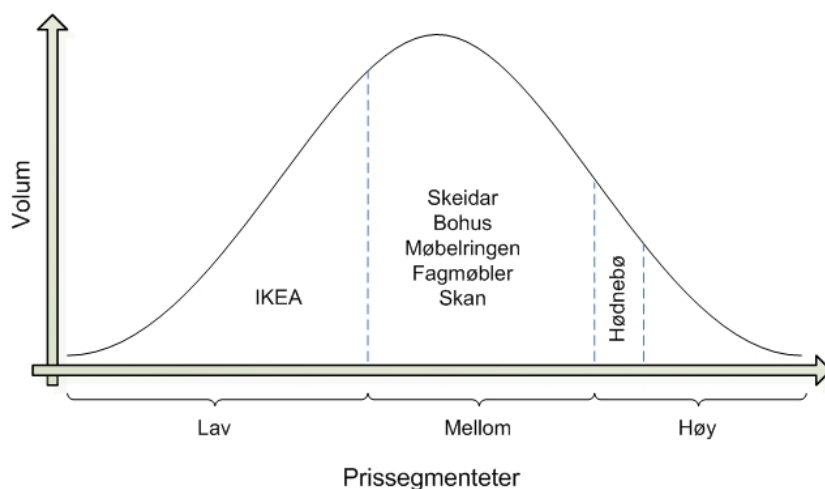
Hødnebø fokuserer sterkt på kvalitetskontrollen. De fleste av reklamasjonene er på varer som er produsert av underleverandørene. I følge Otterstad oppstår de fleste reklamasjonene ved feil håndtering under transport og omlasting. Når det dokumenteres feil eller mangler av underleverandør forhandles det fram prisavslag for Hødnebø. Varer sendes ikke i retur for utbedring, ettersom dette ikke er økonomisk lønnsomt.

Varer som det legges merke til feil eller skader på, selges som B-varer på det aktuelle utsalgsstedet. Dersom dette ikke lar seg gjøre, sendes møbelet tilbake til Akland og solgt i B-varehuset som ligger i tilknytning til produksjonslokalet. Dersom møbelet må repareres, utbedres møbelet enten på salgsstedet eller i produksjonslokalene på Akland. Hødnebø

benytter seg også av tidligere ansatte, som har bosatt seg diverse steder i Norge, for å utføre reparasjoner. Ved transporten til de fire nærmeste salgsstedene er sjåføren utdannet møbeltapetserer og kan utføre reparasjoner på leveringsstedet.

### 3.1.3 Markedsposisjonen til Hødnebo

Møbelprodusenten har posisjonert seg som en av de ledende aktørene i høyprissegmentet<sup>12</sup>. Målgruppen har siden starten vært voksne mennesker med god økonomi. Møbelprodusenten har i tillegg et ønske å rette seg mer mot de yngre målsegmentene<sup>13</sup>.



Figur 3.4: Posisjonering til de ulike møbelforhandlerne.

Figur 3.4 viser forholdet mellom volum og de ulike prissegmentene. Majoriteten av kundemassen forsynes med møbler fra lav- og middelprisegmentet. Høyprissegmentet er til høyre i figuren, hvor Hødnebo er plassert.

Hødnebo ønsker å nasjonalt oppnå 20 % av den klassiske nisjen, som i 2004 utgjør 15 % av det totale møbelmarkedet i Norge<sup>13</sup>.

Hødnebo hadde tidlig 2004 en markedsandel på rundt 1 %. I sin visjon ønsker de å kunne styrke denne til 2 %, ved utgangen av 2006. Veksten vil skapes gjennom det nye interiørkonseptet "Hødnebo Home". Det forventes videre en vekst på 50 % i de opprinnelige

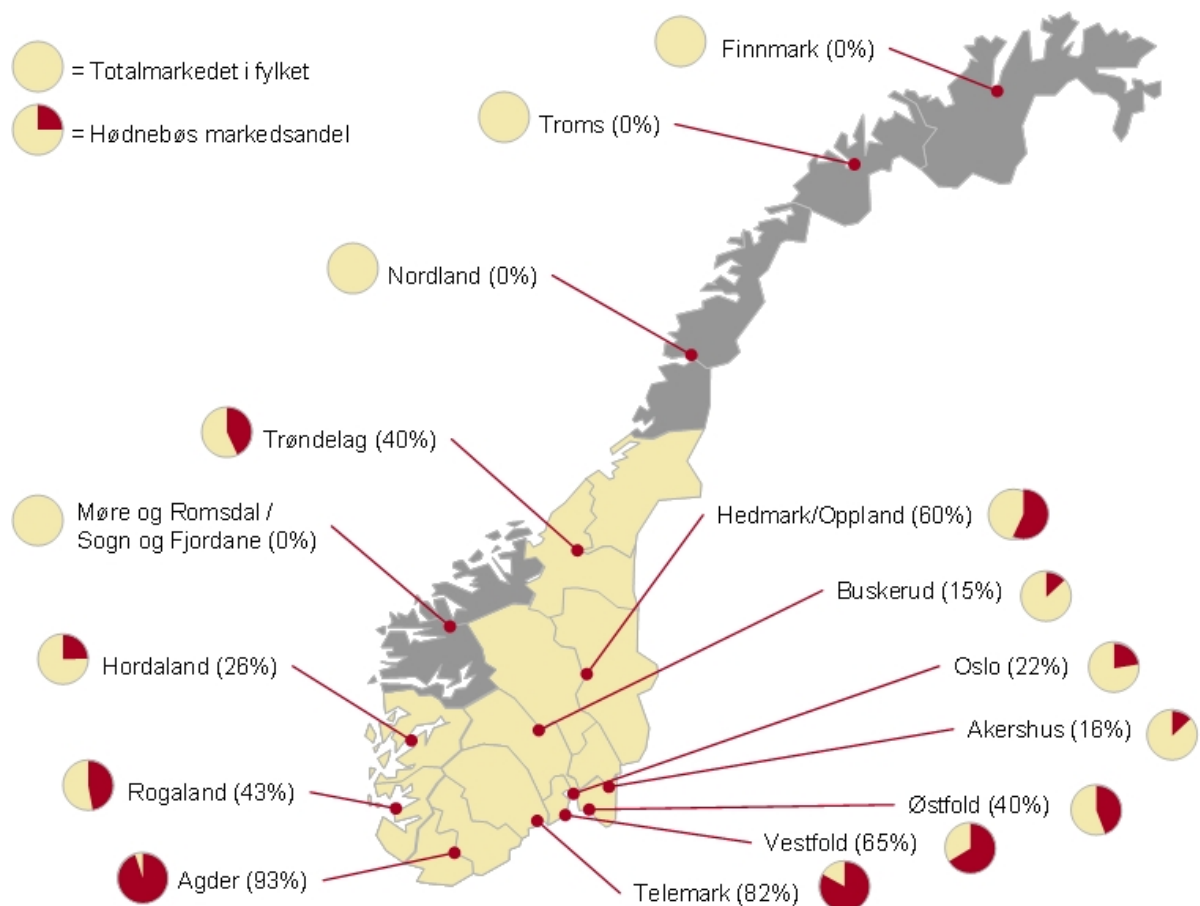
<sup>12</sup> Se kapittel 3.2.3, "Hødnebos andel av høyprissegmentet"

<sup>13</sup> Upublisert notat fra møte hos Hødnebo, januar 2005

13 butikkene. Den planlagte utvidelsen av seks til åtte nye butikker forventes å ha en samlet omsetning på 80 millioner kroner innen 2006.

### 3.1.4 Markedspotensial

Hødnebø hevder å totalt ha tatt ut 30 % av definert markedspotensial<sup>13</sup>. I de tre nordligste fylkene, samt Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal, har Hødnebø ikke etablert seg, som vist i figur 3.5. I Agder fylkene er det tatt ut 93 % av markedspotensialet, og er derfor det fylket Hødnebø har sterkest fotfeste. Telemark følger videre opp med 82 %. I Vestfold og Hedmark/Oppland er det tatt ut 65 % og 60 %. I de resterende fylkene ligger utnyttet markedspotensial under 50 %.

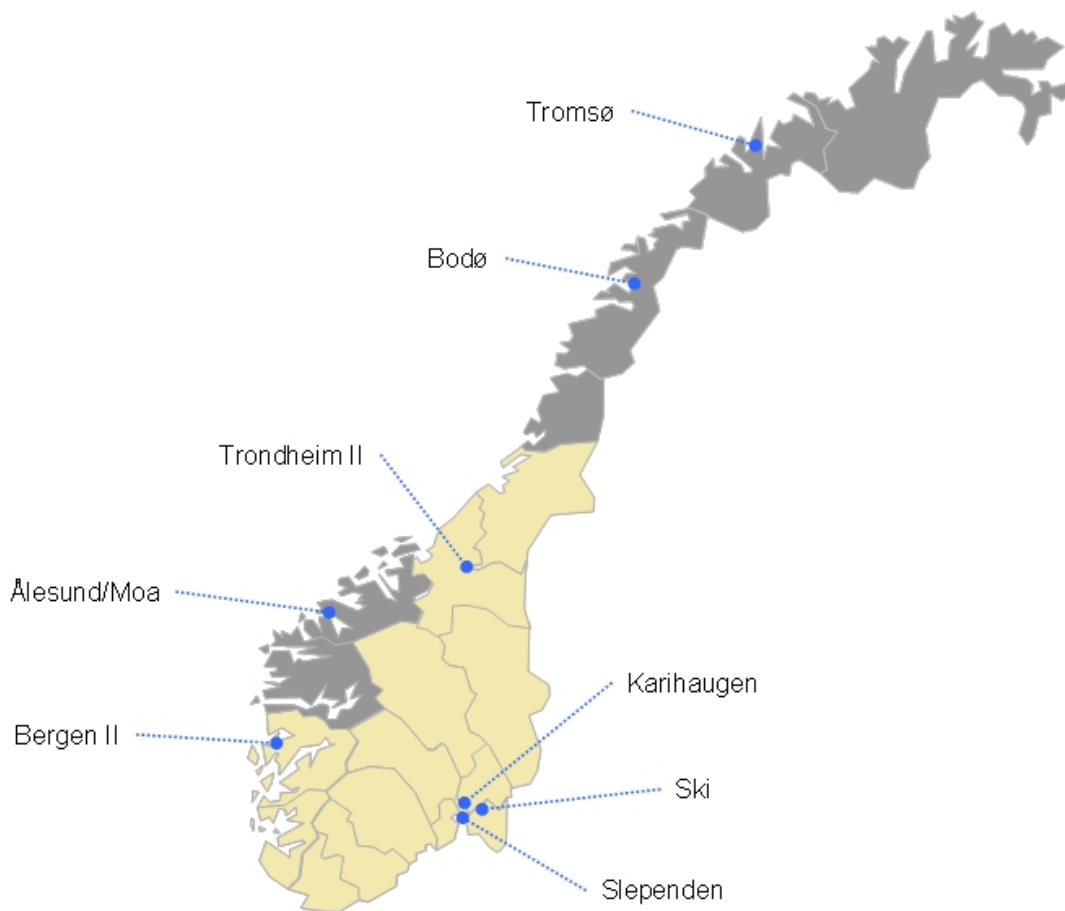


Figur 3.5: Hødnebøs utnyttelse av definert markedspotensial.



### Fokusområder for etablering av nye butikker

Slik figur 3.6 viser, planlegges utvidelsen til å innebære butikker i Bodø og Tromsø. Dette gjør at Hødnebo vil kunne ta ut noe av potensialet i de nordligste fylkene. På Østlandet vil Hødnebo etablere flere butikker, ettersom det fremdeles er et mye å hente i denne landsdelen slik forrige figur viser. Møre og Romsdal og Sogn og Fjordane er de fylkene som representerer møbelindustrien sterkest i Norge. Hødnebo ønsker å etablere en butikk i Ålesund. Butikkene planlegges å være etablerte i løpet av 2006.



Figur 3.6: Fokusområder for etablering av nye Hødnebo butikker.

### **3.2 Konkurransemarkedet**

Møbelindustrien har, i følge bransjeforeningen TBL<sup>14</sup>, en sterk posisjon i Norge, og sysselsatte i 2004 omkring 9000 personer. I 2003 hadde industrien en produksjonsverdi på 9,1 milliarder kroner, med en eksportandel tilsvarende 28 prosent. Produksjonsverdien i 2004 var 9,8 milliarder kroner og eksportandelen begynte å nærme seg 30 prosent<sup>15</sup>. Rundt en tredjedel av industrien befinner seg i Møre-regionen, og resten av industrien er fordelt jevnt utover Sør-Norge. De ulike bedriftene er i hovedsak små og mellomstore bedrifter, men det finnes enkelte større konsern. Bransjeforeningen Teknologibedriftenes Landsforening Møbel og innredning hadde pr 1.1.2004 totalt 114 medlemsbedrifter med til sammen 5000 årsverk.

Møbel- og innredningsindustrien er inne i en omstillingsperiode. Omstillingen krever en næringspolitikk som gir konkurransedyktige rammebetingelser i Norge, samt virkemidler som er utformet til å skape grunnlag for utvikling og vekst. Virkemidlene bør i følge TBL ta hensyn til at møbel- og innredningsindustrien i stor grad består av små- og mellomstore bedrifter i distriktene, som ofte er familieeide. Virkemidlene er design og produktutvikling, FoU, internasjonalisering og eksportvekst. Andre virkemidler kan være utvidelse av skatteincentivordningen, bedre avskrivningsregler for maskiner, eksportstøttetiltak, samt virkemidler som støtter nyskaping i form av utvikling og design.

Møbelindustrien fikk en nedgangsperiode rundt 2000-årsskiftet. Faktorer som hadde innvirkning på dette, var blant annet at det internasjonale markedet gikk dårlig og den norske kronekursen var stigende. De neste avsnittene gir et innblikk i noen av tendensene som oppstod i norsk møbelindustri i perioden fra 2000 til 2005.

Hødnebø Møbler produserer og markedsfører møbler av høy kvalitet. Møblene befinner seg i det øvre prissjiktet, og kundesegmentet er voksne mennesker med god økonomi. De største konkurrentene for Hødnebø er da i første rekke produsenter som konsentrerer seg om samme segment. Hødnebø merker likevel konkurransen fra de større møbelkjedene, som kan tilby produkter med tilfredsstillende kvalitet til lavere pris. Konkurrentene til Hødnebø er organisert på svært forskjellige måter. Hødnebø kontrollerer hele verdikjeden selv, ved å stå for produksjon og transport lokalt, samt drive en franchisekjede. Butikkene til Hødnebø selger

---

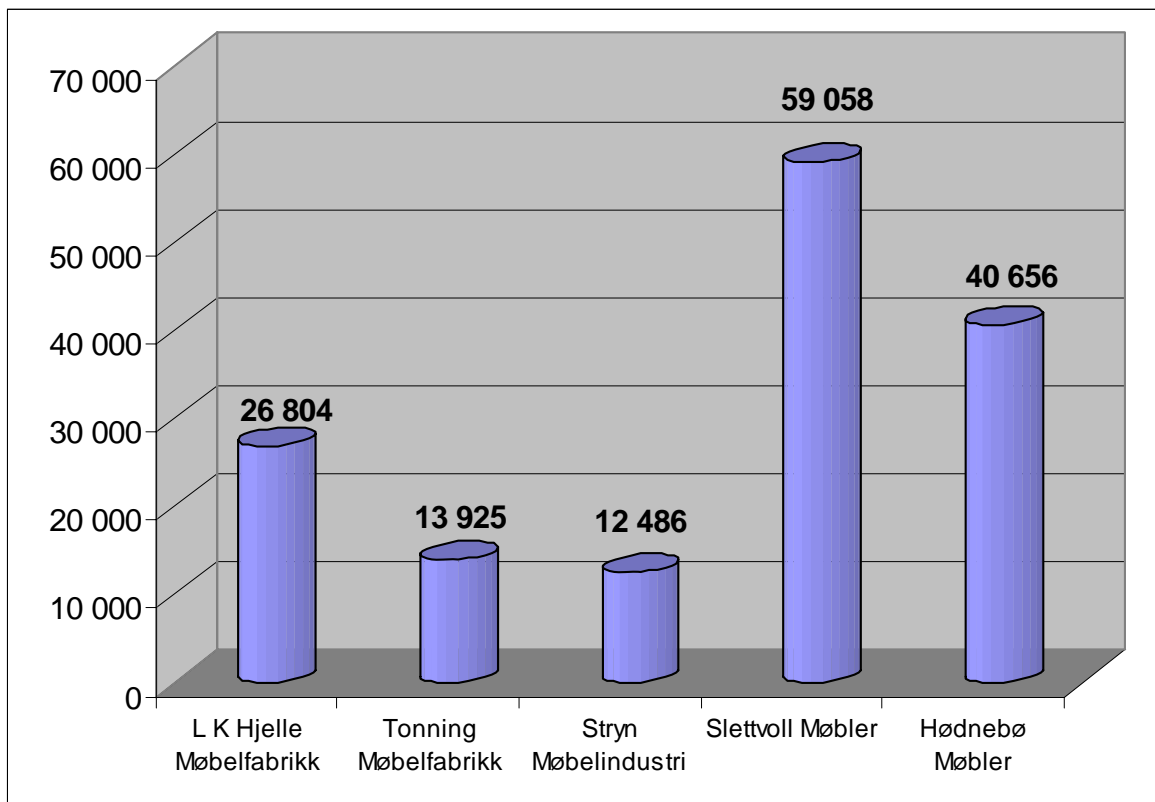
<sup>14</sup> Teknologibedriftenes Landsforening: "Om TBL Møbel", [www.tbl.no](http://www.tbl.no), 18.1.2005

<sup>15</sup> Tallene fra 2004 er hentet fra Aftenposten Nettutgave: "Norsk møbelindustri", 24.1.2005

kun Hødnebos produkter. Samtidig, med unntak av to selvstendige forhandlere, selges ikke produkter fra møbelprodusenten andre steder. For å organisere konkurrentene best mulig kan det være hensiktsmessig å dele de opp på produsent- og detaljistnivå. De fleste konkurrentene på produsentnivå har et uoversiktlig valg av forhandlere. Det er ofte ingen konkret sammenheng mellom møbelforhandlerkjede og møbelprodusent. I flere tilfeller kan en finne møbler fra bestemte produsenter kun i et lite utvalg av møbelforhandlerkjedens utsalgssteder.

### 3.2.1 Produsentene

Hødnebos konkurrenter i høyprissegmentet er i hovedsak beliggende i Norge. Figur 3.7 gir en oversikt over omsetning for Hødnebo og fire av deres selvutnevnte konkurrenter i Norge i 2003. Figuren viser at Slettvoll har høyest omsetning blant disse produsentene.



Figur 3.7: Omsetning for ulike møbelprodusenter i 2003, i hele 1000 kr.

Tabell 3.1 viser omsetningen til de samme aktørene som vist i figur 3.7, men her med omsetning helt tilbake til 1998. Den viser at den totale omsetning for de valgte produsentene har hatt en nedgang de siste årene. Slettvoll er den eneste som har hatt en viss økning fra 2001 til 2003. I denne perioden har de andre produsentene hatt en tilbakegang. Hødnebø Møbler AS har i denne perioden falt fra 52,7 til 40,6 millioner kroner. L. K. Hjelle, Tonning og Stryn har også opplevd tilbakegang i samme periode.

Produsent	1 998	1 999	2 000	2 001	2 002	2 003
L K Hjelle Møbelfabrikk AS	27 739	24 013	28 974	29 526	26 753	26 804
Tonning Møbelfabrikk AS	17 124	16 945	18 060	15 727	14 823	13 925
Stryn Møbelindustri AS	14 321	14 071	16 131	15 636	14 103	12 486
Slettvoll Møbler AS	69 445	59 868	55 116	54 974	57 511	59 058
Hødnebø Møbler AS	49 733	43 261	58 089	52 748	45 096	40 656
<b>Totalt</b>	<b>178 362</b>	<b>158 158</b>	<b>176 370</b>	<b>168 611</b>	<b>158 286</b>	<b>152 929</b>

Tabell 3.1: Omsetning for produsenter i høyprissegmentet fra 1998 til 2003, i 1000 kr.

### L. K. Hjelle Møbelfabrikk AS

L. K. Hjelle<sup>16</sup> er en møbelprodusent lokalisert i Sykkylven på Vestlandet. Bedriften startet sin drift på midten av 1940-tallet. Fram mot 80-tallet ble mye av produksjonen eksportert til flere land i Europa, samt USA og Canada. Kvalitet og design har alltid vært fokusområder for L. K. Hjelle. Møblene Hjelle produserer er både klassiske og moderne. Noen av møblene de produserer i dag, har vært i produksjon i over 30 år. Treverk er grunnlaget for alle møblene, selv om ikke alle har dette synlig. L. K. Hjelle produserer også i tillegg til de klassiske møblene, mer innovative møbler. Ugo og Hal er to prisbelønte sofaer som har høstet gode kritikker både i Norge og i utlandet. L. K. Hjelle opererer i samarbeid med designbyrået Norway Says<sup>17</sup>, og får med dette samarbeidet innpass på det internasjonale markedet. På den måten truer de Hødnebø med å slå igjennom med mer banebrytende og medieomtalt produkter, som kan øke salget av Hjelles resterende produkter.

### Tonning Møbelfabrikk AS

Tonning setter trevare av høy kvalitet i fokus ved sin møbelproduksjon. Fabrikken ble etablert i 1946 og ligger i Stryn. Møblene har tradisjonelt blitt designet av den anerkjente interiørarkitekten Alf Sture. Han mente at ”møblene skulle fungere etter sin hensikt, men

<sup>16</sup> Informasjon om L. K. Hjelle er hentet fra [www.hjelle.no](http://www.hjelle.no)

<sup>17</sup> Tilleggsinformasjon om samarbeidet er hentet fra [www.norwaysays.no](http://www.norwaysays.no)

utover dette bør de være med på å prege et miljø med trygghet og varme”<sup>18</sup>. Siden 1985 har Tønning i tillegg til Alf Sture benyttet designerfirmaet Scenario, for å møte et mer moderne publikum. De har hele tiden kombinert det moderne med det tradisjonelle og tidløse. Tønning har en sterk fokus på designerne som har skapt de ulike møblene, og kan på den måten få kundene til å føle en større eksklusivitet over møblene. Hødnebø på sin side markedsfører ikke i like stor grad sin designeravdeling.

### **Stryn Møbelindustri AS**

Stryn Møbelindustri<sup>19</sup> ble stiftet i 1939 av nyutdannede snekkere. Det ble i starten produsert en rekke ulike møbler. I perioden fram mot 1970-tallet ble produsenten en av de ledende i landet, innen produksjon av salongbord. Produksjonen i denne perioden var opp mot 20 000 salongbord per år. På 1980-tallet var bedriften underleverandør til en rekke prosjekter innenfor hotellbransjen. I 1989 fikk bedriften nye eiere, og det ble valgt ny markedsstrategi for bedriften. Stryn skulle nå produsere særegne møbler, grunnet i norsk møbel- og håndverkstradisjon i høy kvalitets- og prisklasse, og ble da en konkurrent i segmentet hvor Hødnebø befinner seg.

### **Slettvoll Møbler**

Da Slettvoll Møbler<sup>20</sup> ble grunnlagt i 1951, var det flettede manillamøbler som sto i fokus. Det har vist seg siden at dette skulle bli deres spesialitet. I 1991 fusjonerte Slettvoll med stoppmøbel-produsenten Hole og Lillebøe. Siden da har Slettvoll spesialisert seg på kombinasjoner av manilla- og stoppmøbler, med høy kvalitet. Slettvoll har i de siste opprettet flere butikker under navnet Studio Slettvoll. Disse forhandlerne selger kun Slettvolls egne møbler. Bruken av manilla i møbelprodusentens produkter, er med på å differensiere Slettvoll fra andre møbelprodusenter i høyprissegmentet.

---

<sup>18</sup> Informasjon og sitat av Alf Sture er hentet fra [www.tonning.no](http://www.tonning.no)

<sup>19</sup> Informasjonen er hentet fra [www.strynmobel.no](http://www.strynmobel.no)

<sup>20</sup> Informasjonen er hentet fra [www.slettvoll.no](http://www.slettvoll.no)

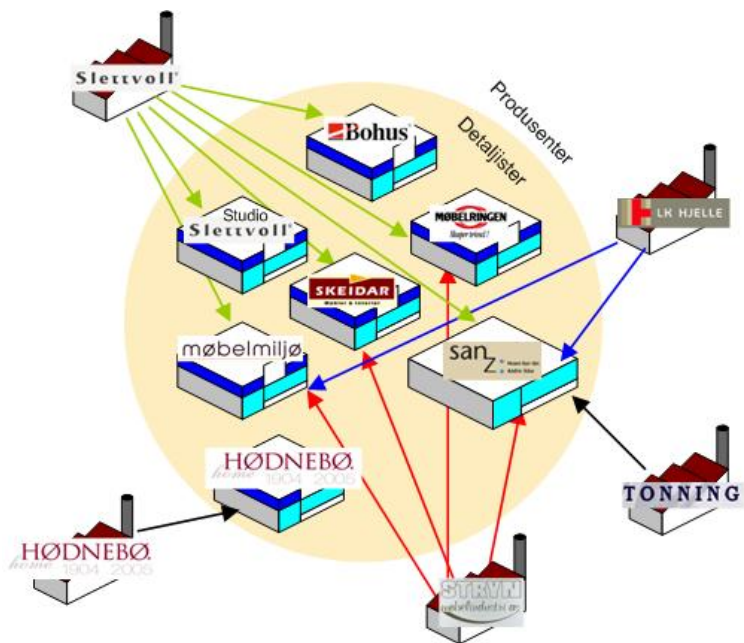
### 3.2.2 Grossistnivå

#### Møbelkjeden Sanz

Sanz fungerer som et bindeledd mellom produsenter og forhandlere. Produsentene består av en rekke anerkjente møbelprodusenter, som Tønning, L. K. Hjelle, Stokke, Pega, Stryn og Vatne. Produsentene benytter gjerne flere forhandlere enn Sanz, mens detaljistene til Sanz kun selger de møblene kjeden Sanz forhandler. Forhandlerne opererer med egne merkenavn, slik at kjedenavnet Sanz ikke er særlig fremtredende, men mer en bakenforliggende avtale mellom produsent og forhandler. Detaljistene for Sanz er Møbelgalleriet, Sørensen og en rekke andre lokale aktører.

#### Fra produsent til detaljist

De ovennevnte konkurrentene til Hødnebø benytter ulike forhandlere for salg av sine produkter. Figur 3.8 gir en oversikt over forhandlerne til de ulike produsentene. Alle produsentene har diverse selvstendige forhandlere, i tillegg til de som er vist. Figuren gir ingen fullstendig oversikt over hvilke leverandører de ulike detaljistkjedene benytter, kun hvilke forhandlere produsentene bruker. Hødnebø Home og Studio Slettvoll er de eneste forhandlerne som kun benytter seg av egen produsent som leverandør.



Figur 3.8: Oversikt over sammenheng mellom produsent og forhandler.

### 3.2.3 Møbelforhandlere i Norge

I et marked som stadig preges av de store kjeders makt, er det fortsatt en del enkeltstående forhandlere av møbler i Norge. Likevel er det kjeder som Skeidar, Møbelringen og Bohus som er mest framtrødende i media, men deres posisjon er ikke like sterk som kjedene i

dagligvarebransjen. Det ble foretatt en omfattende kartlegging av møbelforhandlerne i Norge, for å få en fullstendig oversikt over møbelmarkedet. Med denne kartleggingen kan total omsetning for hele bransjen bestemmes, samt den andelen som forhandlere av høyprismøbler representerer. Hødnebo har anslått det totale møbelmarkedet til å være omtrent 10,2 mrd i 2003, og at høyprissegmentet som Hødnebo er en del av utgjør 10 til 15 prosent av dette. Undersøkelsen tar utgangspunkt i omsetningen til alle møbelforhandlere i Norge. Denne informasjonen er funnet ved å hente omsetningstall fra bedriftssøkemotoren på internett levert av RavnInfo. RavnInfo gir informasjon om omsetning, inntekter, driftsresultat og resultat før skatt for alle bedrifter som er registrert i Brønnøysundregistrene. Dataene strekker seg fra år 1998 til 2003. Tall fra 2004 er ennå ikke tilgjengelig. De forhandlerne som er etablert etter 2003, har derfor ikke registrert noen omsetning. Av den grunn blir ikke de tatt med i beregningene. Lite tyder på at de nyetablerte møbelforhandlerne vil utgjøre store endringer i andelsfordelingen i møbelmarkedet, siden det blir etablert forretninger i alle de tre prissegmentene.

Forhandlerne ble funnet ved å ta for seg møbelprodusenter i Norge og se på deres forhandlere, samt ved å søke etter møbelforhandlere på Gule Siders søkemotor på internett. Forhandlere av typiske interiørgjenstander med noen få innslag av møbler er ikke blitt tatt med i undersøkelsen. For eksempel lavpriskjeden Europris har et lite utvalg møbler i sitt varesortiment, men blir ikke av den grunn regnet som en møbelforhandler. En begrensning ved undersøkelsen, er at det ikke er noen garanti for at absolutt alle møbelforhandlerne i Norge er regnet med. Unntakene kan dreie seg om små selvstendige aktører, som ikke er nevnt som forhandler av noen av de mer kjente møbelprodusentene. Noen små aktører driver sin virksomhet som et enkeltmannsforetak. Disse har ikke tilgjengelig omsetning, og er derfor ikke med i undersøkelsen. Det blir også en subjektiv vurdering om en forhandler befinner seg i høyprissegmentet. Flere selvstendige forhandlere kan føre både noen av markedets dyreste og billigste møbler samtidig. Det mest ideelle kunne vært og hatt en rekke kriterier, for om forhandleren kunne betegnes som en høyprisforhandler. Dette kunne for eksempel vært at forhandleren ikke kunne ført sofaer til under 10 000 kroner, og at dyreste sofa måtte ha kostet over 25 000 kroner. Da ville en fått en helt nøyaktig inndeling, helt uten bruk av subjektive vurderinger. En slik operasjon hadde vært fullt mulig å få utført, men i forhold til tiden som er tilgjengelig, virker dette som unødvendig tidsbruk. Det viktigste ved denne undersøkelsen er å finne *utviklingen* i møbelmarkedet. Det har da ikke så stor innvirkning, om noen få aktører er utenfor undersøkelsen.

For å klassifisere hvilke forhandlere som befinner seg i høyprissegmentet er det tatt utgangspunkt i de mest kjente kjedene som Sanz, R.O.O.M, KA og Studio Slettvoll. I tillegg er det tatt for seg en rekke frittstående forhandlere. Flere av disse er funnet ved å lage en oversikt over produsentenes forhandlere av høyprismøbler. Her er det flere forhandlere som er å finne hos flere av produsentene. Det er da å anta at disse forhandlerne er en del av høyprissegmentet.

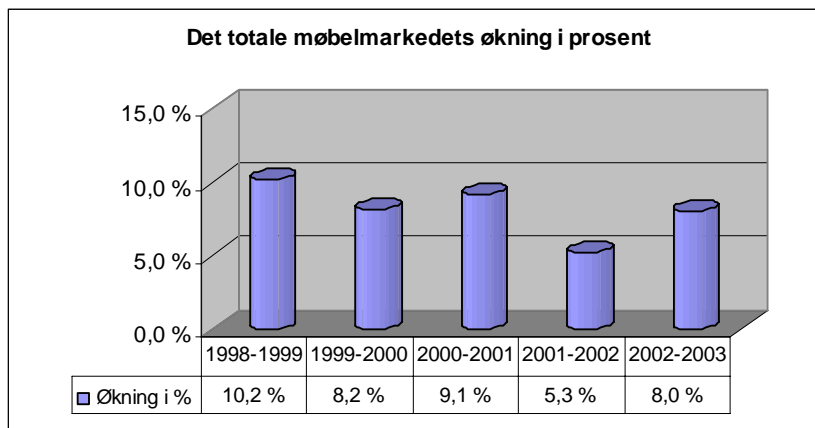
### Resultater fra kartleggingen av møbelforhandlere i Norge

I følge tabell 3.2 hadde møbelindustrien i Norge i 2003 en omsetning på omtrent 11 milliarder. Dette er en sterk økning i siden 1998 da omsetningen lå på omtrent 7,4 milliarder.

NØKKELTALL	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sum inntekter	7 472 381	8 235 358	8 907 916	9 721 929	10 234 170	11 052 934
Egenkapital	914 573	931 072	1 059 133	961 551	1 117 927	921 250
Driftsresultat	294 295	350 351	332 045	399 782	668 560	874 810
Resultat før skatt	270 052	304 820	280 872	299 935	643 987	907 887

Tabell 3.2: Oversikt over total omsetning for møbelbransjen på detaljnivå fra 1998 til 2003. Alle tall oppgitt i hele 1000 kr.

Som vist i figur 3.9, har den årlige veksten variert mellom 5 prosent og 11 prosent. En av grunnene til økningen kan være at det stadig blir flere aktører på markedet. Et naturlig utfall av dette, vil være at konkurransen mellom møbelforretningene øker. Samtidig bruker folk mer penger på møbler<sup>21</sup>. Totalt har markedet økt med 47,9 prosent i løpet av hele perioden.



Figur 3.9: Møbelmarkedets årlige vekst i prosent av forrige år.

<sup>21</sup> Fra Forbrukerundersøkelsen, se avsnitt 3.6.3



Det finnes i dag i overkant av 370 møbelforhandlere i Norge. Mange av disse forhandlerne er organisert i en eller annen form for kjede. Likevel er det en rekke selvstendige forhandlere, som kan velge fritt blant de møbelprodusentene de måtte ønske. IKEA, Bohus, Skeidar, Møbelringen og JYSK er blant de mest profilerte kjedene. Til sammen står disse kjedene for 7,5 milliarder kroner (jfr. tabell 3.3), som tilsvarer om lag 68 prosent av den totale omsetningen for møbelforhandlere i Norge (jfr. tabell 3.4). I 1998 var denne markedsandelen på 62 prosent. Aller høyest troner IKEA med 30 prosent av det totale markedet, og danner alene det som kan omtales som lavprissegmentet av møbelindustrien i Norge. IKEA har økt sin markedsandel fra 22 prosent i 1998. I det mer udefinierbare mellomsjiktet, er det Bohus, Skeidar, Møbelringen og JYSK, som er størst med til sammen 38 prosent av omsetningen. Markedsandelen til disse kjedene har minket noe i løpet av perioden. Mellomsjiktet omfatter alle forhandlere, kjedeavhengig eller selvstendige, som ikke skiller seg ut som verken lavpris- eller høyprisforhandler.

Forhandler	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Økning i %
<b>Bohus</b>	661 578	782 356	867 043	1 091 491	1 138 775	1 325 918	100,4 %
<b>Skeidar</b>	1 376 532	1 356 483	1 286 251	1 269 421	1 325 762	1 430 589	3,9 %
<b>Møbelringens</b>	234 492	295 646	383 078	374 790	400 301	467 740	99,5 %
<b>IKEA</b>	1 671 846	2 061 938	2 253 944	2 448 678	2 899 587	3 326 805	99,0 %
<b>Hødnebo</b>	51 176	55 828	69 014	72 074	72 555	74 925	46,4 %
<b>Living</b>	331 360	321 723	318 471	327 074	318 843	320 548	-3,3 %
<b>JYSK</b>	694 532	753 407	834 909	896 909	939 861	951 636	37,0 %
<b>Sanz</b>	70 338	71 728	81 558	165 135	95 225	91 922	30,7 %
<b>Fagmøbler</b>	235 515	276 368	338 771	359 812	370 626	397 240	68,7 %
<b>SKAN</b>	32 000	31 432	54 421	197 091	96 134	113 414	254,4 %
<b>KA</b>	9 549	14 659	15 987	18 364	21 163	25 870	170,9 %
<b>Hus &amp; Hage</b>	-	-	989	5 416	8 916	15 820	
<b>Møbelhuset</b>	189 641	188 976	183 414	203 310	205 786	209 098	10,3 %
<b>Møbelsenteret</b>	50 483	50 461	51 860	53 712	68 172	71 644	41,9 %
<b>Slettvoll</b>	-	-	8 976	14 619	13 237	14 778	
<b>Div Østlandet</b>	1 024 819	1 049 136	1 187 841	1 224 232	1 230 538	1 161 505	13,3 %
<b>Div Trøndelag</b>	111 098	115 928	123 968	127 928	122 527	135 602	22,1 %
<b>Div Vestlandet</b>	411 932	444 586	473 549	487 057	524 327	533 891	29,6 %
<b>Div Agder</b>	74 819	82 346	88 737	101 456	94 925	103 133	37,8 %
<b>Div Nord-Norge</b>	240 671	282 357	285 135	283 360	286 910	280 856	16,7 %
<b>Totalt</b>	7 472 381	8 235 358	8 907 916	9 721 929	10 234 170	11 052 934	47,9 %

Tabell 3.3: Omsetning for de ulike aktørene i møbelmarkedet i Norge fra 1998 til 2003. Alle tall er oppgitt i 1000 kroner.

Forhandler	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Endring i markedsandeler 1998-2003
<b>Bohus</b>	8,9 %	9,5 %	9,7 %	11,2 %	11,1 %	12,0 %	3,1 %
<b>Skeidar</b>	18,4 %	16,5 %	14,4 %	13,1 %	13,0 %	12,9 %	-5,5 %
<b>Møbelringens</b>	3,1 %	3,6 %	4,3 %	3,9 %	3,9 %	4,2 %	1,1 %
<b>IKEA</b>	22,4 %	25,0 %	25,3 %	25,2 %	28,3 %	30,1 %	7,7 %
<b>Hødnebo</b>	0,7 %	0,7 %	0,8 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,0 %
<b>Living</b>	4,4 %	3,9 %	3,6 %	3,4 %	3,1 %	2,9 %	-1,5 %
<b>JYSK</b>	9,3 %	9,1 %	9,4 %	9,2 %	9,2 %	8,6 %	-0,7 %
<b>Sanz</b>	0,9 %	0,9 %	0,9 %	1,7 %	0,9 %	0,8 %	-0,1 %
<b>Fagmøbler</b>	3,2 %	3,4 %	3,8 %	3,7 %	3,6 %	3,6 %	0,4 %
<b>SKAN</b>	0,4 %	0,4 %	0,6 %	2,0 %	0,9 %	1,0 %	0,6 %
<b>KA</b>	0,1 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,1 %
<b>Hus &amp; Hage</b>	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %
<b>Møbelhuset</b>	2,5 %	2,3 %	2,1 %	2,1 %	2,0 %	1,9 %	-0,6 %
<b>Møbelsenteret</b>	0,7 %	0,6 %	0,6 %	0,6 %	0,7 %	0,6 %	0,0 %
<b>Slettvoll</b>	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,2 %	0,1 %	0,1 %	0,1 %
<b>Div Østlandet</b>	13,7 %	12,7 %	13,3 %	12,6 %	12,0 %	10,5 %	-3,2 %
<b>Div Trøndelag</b>	1,5 %	1,4 %	1,4 %	1,3 %	1,2 %	1,2 %	-0,3 %
<b>Div Vestlandet</b>	5,5 %	5,4 %	5,3 %	5,0 %	5,1 %	4,8 %	-0,7 %
<b>Div Agder</b>	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %	0,9 %	0,9 %	-0,1 %
<b>Div Nord-Norge</b>	3,2 %	3,4 %	3,2 %	2,9 %	2,8 %	2,5 %	-0,7 %

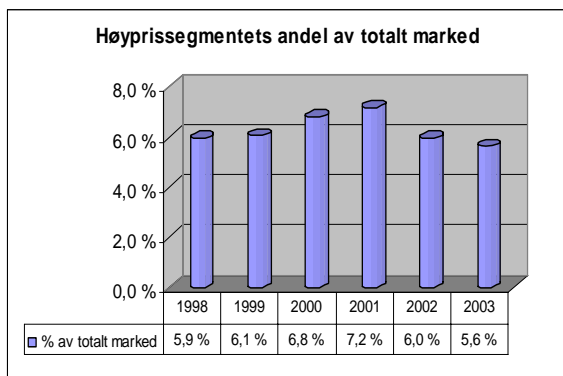
Tabell 3.4: Andel av totalt marked i prosent for de ulike aktørene i Norges møbelmarked.

I tillegg til de mest kjente kjedene, kommer kjeder som Fagmøbler og Møbelhuset, samt en del selvstendige forhandlere. I disse butikkene finnes møbler i flere prisklasser, og butikkene skal på den måten appellere til størstedelen av befolkningen. Felles for mange av disse kjedene og forhandlerne er at de har økt sin omsetning, samtidig som de har tapt markedsandeler. Dette kommer av at de ikke har økt omsetningen nok, i forhold til den store økningen markedet ellers har hatt. JYSK har for eksempel økt sin omsetning, med 37 prosent, fra 694 millioner kroner til 951 millioner kroner, men likevel tapt markedsandeler med over 0,5 prosent. Dette viser igjen den sterke konkurransen IKEA gir det norske møbelmarkedet. Møbelkjeden Living som har sitt tilhold på Vestlandet, er den eneste som skiller seg ut med en nedgang i omsetning i løpet av perioden. Likevel har de kun tapt markedsandeler med 1,5 prosent. Dette kommer av de relativt store omsetningstallene Living har i utgangspunktet. Skeidar har derimot økt omsetningen med 3,9 prosent, men tapt markedsandeler med hele 5,5 prosent.

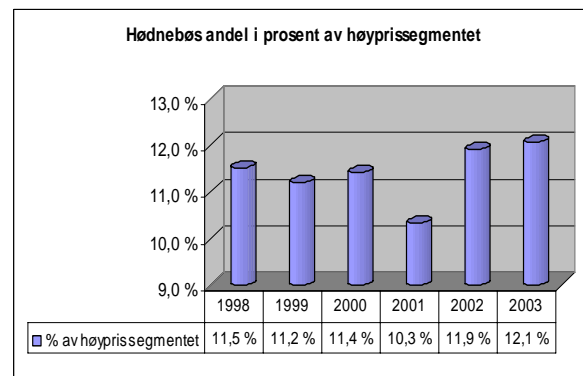
I den øvre delen av prissjiktet ligger Hødnebø sammen med en rekke andre aktører. Av figur 3.10 kommer det fram at denne andelen står for i underkant av 6 prosent av det totale markedet, som tilsvarer 621 millioner kroner(jfr. tabell 3.5). Det dannes stadig flere forhandlere i høyprissegmentet. De fleste av disse forhandlerne satser på en kombinasjon av møbler og en del innredningsartikler, slik at de kan skape en totalløsning for kundene. Høyprissegmentet har hatt en lavere økning i omsetning, enn resten av møbelmarkedet. En annen form for møbelforhandlere som er i vekst, er interiørdesignere som tilbyr planløsninger innen interiør, og har egne møbler som blir en del av dette tilbudet.

NØKKELTALL	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sum inntekter	444 444	498 736	605 070	697 936	609 195	621 078
Egenkapital	66 874	83 777	99 328	100 570	97 222	83 481
Driftsresultat	25 402	31 468	45 408	30 887	20 427	22 835
Resultat før skatt	22 061	29 988	41 836	21 430	11 949	16 892
Andel av totalt marked	5,95 %	6,06 %	6,79 %	7,18 %	5,95 %	5,62 %

Tabell 3.5: Total omsetning for høyprissegmentet av møbelbransjen



Figur 3.10: Oversikt over markedsandelene til høyprissegmentet fra 1998 til 2003.



Figur 3.11: Hødnebøs andel av høyprissegmentet fra 1998 til 2003.

### Hødnebøs andel av høyprissegmentet.

Hødnebøs egne forhandlere har hatt en økning i omsetning på detaljistnivå på 46,4 prosent fra 1998 til 2003. Dette tilsvarer omtrent den økningen det totale møbelmarkedet i Norge har hatt i samme periode, slik at Hødnebøs markedsandeler ikke har blitt endret. Hødnebø har derimot økt markedsandeler innen høyprissegmentet. Her har økningen gått fra 11,5 prosent i 1998 til 12,1 prosent i 2003, slik figur 3.11 viser. I perioden 2001 til 2003, tapte høyprissegmentet 1,6 prosent i markedsandeler, mens Hødnebø i samme periode økte sine andeler av høyprissegmentet med 1,8 prosent. Dette kan tyde på at de Hødnebø ikke har mistet kunder til lavprissegmentet, men at de skiller seg ut som en ledende høyprisforhandler.

### 3.2.4 Møbelmarkedets utvikling

I 2001 fikk 20 av de største møbelfabrikkene i Norge redusert resultatet sitt med 64 millioner kroner<sup>22</sup>. Holdes Ekornes utenfor, står de 19 øvrige fabrikkene med en svikt på 90 millioner kroner. Finansavisen fant fram disse tallene i en undersøkelse av norsk møbelindustri. Ekornes hadde et overskudd på 316 millioner kroner før skatt. Blant de 19 andre bedriftene, hadde 11 et overskudd, mens de andre hadde svært knappe marginer. Blant bedriftene som kom med røde tall, var det flere av dem som hadde tosifrede millionbeløp. Sunnmørsposten hentet inn regnskaper fra møbelfabrikk på Sunnmøre som ikke var med i Finansavisens undersøkelse, som viste at to av tre fabrikker hadde negativt resultat i 2001.

Egil Sundet i bransjeorganisasjonen TBL Møbel og Innredning så ikke særlig positivt på utviklingen for en møbelbransje som allerede var i nedgangstider. Eksporten hadde falt med 10 prosent, bedrifter begynte å flagge ut, og det var nedgang i produksjon og sysselsetting.

Nedgangen i møbelbransjen varte inn i slutten av 2002, men pessimismen ble etter hvert skiftet ut med optimisme i næringen. Møbelindustrien var i ferd med å gjennomføre en omstillingsperiode, som begynte å gi resultater.

En undersøkelse Teknologibedriftenes Landsforening gjennomførte blant 49 møbelbedrifter i 2003, ga et inntrykk av at møbelindustrien mente at bunnen var nådd, og trodde på en oppgang for næringen<sup>23</sup>. I 2002 gjorde tallene til de ulike bedriftene, at lederne i næringen forventet en nedgang i omsetningen, mens tallene som bedriftene satt med i 2003 gav forventninger om vekst. Bildet av industrien hadde snudd seg fra negativt til positivt på ett år. Bransjesjef Egil Sundet fortalte at han fortsatt var svært forsiktig med å være for optimistisk.

I 2002 spådde sentralbanksjef Svein Gjerdrem at møbelindustrien ville få motgang<sup>24</sup>. Derimot stod møbelindustrien i 2005 fremdeles sterkt, og mye tydet på at året ville bli tidenes beste for norsk møbeleksport. Verdien av norsk møbelproduksjon økte i 2004 med 500 millioner kroner. Eksporten steg med 14 prosent. Tallene er høyere enn det bransjen selv anslo som realistisk i 2004. Mesteparten av møbelbedriftene har, i følge TBL, kommet seg opp fra

---

<sup>22</sup> Informasjonen er hentet fra Aftenposten Nettutgave: "Røde tall for møbel-Norge", 16.8.2002

<sup>23</sup> NRK Møre og Romsdal, "Bunnen nådd for møbelindustrien" 23.4.2003

<sup>24</sup> Aftenpostens Nettutgave: "Møbelboom mot alle odds", 24.1.2005

bølgedalen i 2002 og 2003. Møbelbransjen begynte å nærme seg nivået det lå på før nedgangstidene 2000.

Under sentralbanksjef Svein Gjerdrem sin årstale, februar 2002, advarte han at økt bruk av oljepengene ville redusere sysselsettingen i industrien, og da spesielt møbelbransjen. Gjerdrem mente denne industrien var i faresonen, siden den benytter seg av mye arbeidskraft. På tross av automatisert produksjon, omstillinger og noe utflagging, så var det januar 2005 et par hundre flere sysselsatte i møbelbransjen, enn da Svein Gjerdrem holdt sin tale.

I Sunnmørspostens leder 12. januar 2005 spådde bedriftslederne at året kommer til å bli et kronår for norsk næringsliv<sup>25</sup>. I en undersøkelse, som ble gjennomført av DnBNOR, blant 2100 bedriftsledere, vises det til optimisme blant lederne, et resultat som det ikke kan vises til tidligere. 30 prosent av de spurte regnet med at arbeidstokken ville øke i løpet av 2005. 64 prosent av bedriftslederne trodde omsetningen ville øke, mens 51 prosent forventet bedre lønnsomhet. Ved tidligere gjennomføringer av undersøkelsene har lederne vært mer pessimistiske enn optimistiske for norsk næringsliv. Året 2004 var bra for de fleste, og påvirker da til optimisme i det nye året. I tillegg peker de fleste økonomiske indikatorene på at 2005 først og fremst kan bli et kronår, noe som er gledelig for industrien. Møbelindustrien flyter på bedre tider og nyter godt av et hjemmemarked med lav rente, god reallønnsvekst og minimal prisøkning. Dette gir grunnlag for en vesentlig forbruksvekst også i 2005.

---

<sup>25</sup> Informasjonen er hentet fra Sunnmørsposten nettutgave, "Kronår i år?", 12.1.05

### **3.3 Norsk eksport og import**

#### **3.3.1 Valutapreget industri**

Møre og Romsdal er fylket med Norges største møbelprodusenter<sup>26</sup>. Fylket var landets fremste innen vekst og eksport, før en styrket krone og høy rente forandret dette i 2003. Møre og Romsdal er et fylke der eksportandelen i industrien har vært stor. I noen år hadde fylket over 20 milliarder kroner i eksport, men i 2003 falt det kraftig. Møbelindustrien er sårbar for valutasvingninger, spesielt i forhold til euro og pund. Jens Petter Ekornes, administrerende direktør i møbelprodusenten Ekornes, mente at dersom kronkursen igjen ble svakere, så ville Møre og Romsdal komme tilbake på toppen når det gjaldt innovasjon. Han mente omstillingen som hadde vært i møbelindustrien hadde vært positiv. Forholdene ble lagt bedre til rette for en ny og lønnsom vekst. Ekornes var i februar 2004 ikke bekymret for sin egen bedrift, som hadde en langsiktig valutasikring på hele eksporten.

Året 2004 var et år med svært mange valutasvingninger<sup>27</sup>. DinSide Økonomi sitt ekspertpanel mente at året 2005 ville bli mer stabilt. Ingen av ekspertene ventet store svingninger i de viktigste valutakursene for 2005. Panelet trodde at det ikke ville ha store virkningen for norske turister eller bedrifter i eksportsektoren. Eric Bruce i Nordea fremhever likevel et risikobilde i norsk økonomi med en sterk krone. Dersom Norges Bank blir presset til å sette opp renten mer enn antatt, grunnet høyere inflasjon, og de europeiske landene fremdeles har lavt rentenivå, så vil den norske kronen styrke seg ytterligere mot fremmed valuta. Dette vil igjen kunne påvirke de bedriftene som er avhengige av å selge varene sine til utlandet.

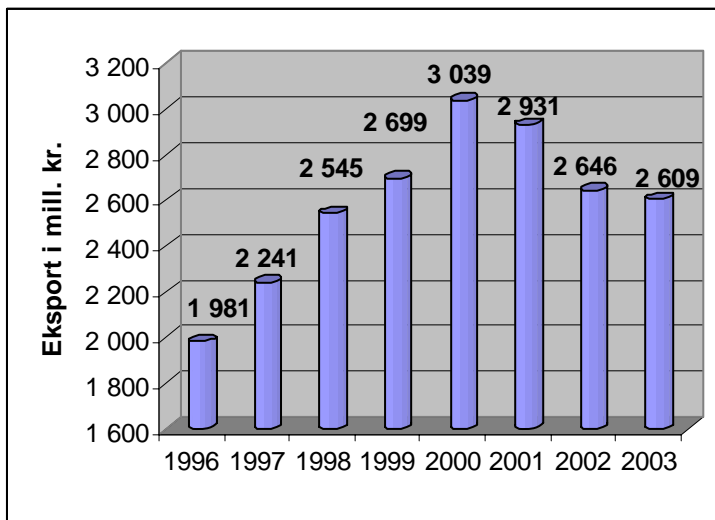
---

<sup>26</sup> Dagens Næringsliv, "Valutapress i møbelfylket" 5.2.2004

<sup>27</sup> DinSide Økonomi: "Kronekursen", 29.12.2004

### 3.3.2 Eksport

Tidlig på 2000 tallet opplevde de fleste aktørene i møbelindustrien en nedgang i markedet<sup>28</sup>. De fleste norske møbelprodusentene har beliggenhet i Møre og Romsdal. Området inneholdt rundt år 2000 et 120-talls større og mindre virksomheter, noe som tilsvarte en tredjedel av møbelindustrien i Norge. Ekornes og Stokke Gruppen var førende i dette området. 2001 ble et svakt år for norsk møbelindustri, med en tilbakegang for både produksjon og eksport. I figur 3.12 vises eksportutviklingen i perioden 1996 til 2003<sup>29</sup>.



Figur 3.12: Total norsk eksport av møbler og *deler* for perioden 1996 til 2003.

Eksporten i 2001 ble på 2,9 milliarder, som var en tilbakegang på tre prosent i forhold til 2000. Dette var første gang på mange år at eksporten av norskproduserte møbler falt. Det var spesielt i Sverige og USA som eksporten hadde sunket, med et fall på henholdsvis 17 og 11 prosent. Med tanke på at dette var Norges største eksportmarkeder, fikk dette stor betydning for den totale eksporten. Møbelbransjen forklarte selv tilbakegangen med at kostnadsveksten i Norge hadde ligget over utlandet de siste årene, og på den måten tapt konkurransevne. En stadig sterkere krone hadde påvirket i konkurransemessig sammenheng. På grunn av en tilsvarende negativ utvikling av den svenske kronen, slo nedgangen spesielt uheldig ut i det svenske markedet. I tillegg var det også gjennomgående lav lønnsomhet blant møbelprodusentene, og dermed dårlig med kapital for nødvendig omstilling. Norske møbelprodusenter gjorde det også svakere i det norske markedet.

<sup>28</sup> Økonomisk Rapport: "Bare de tre store vokser", 2.5.2002

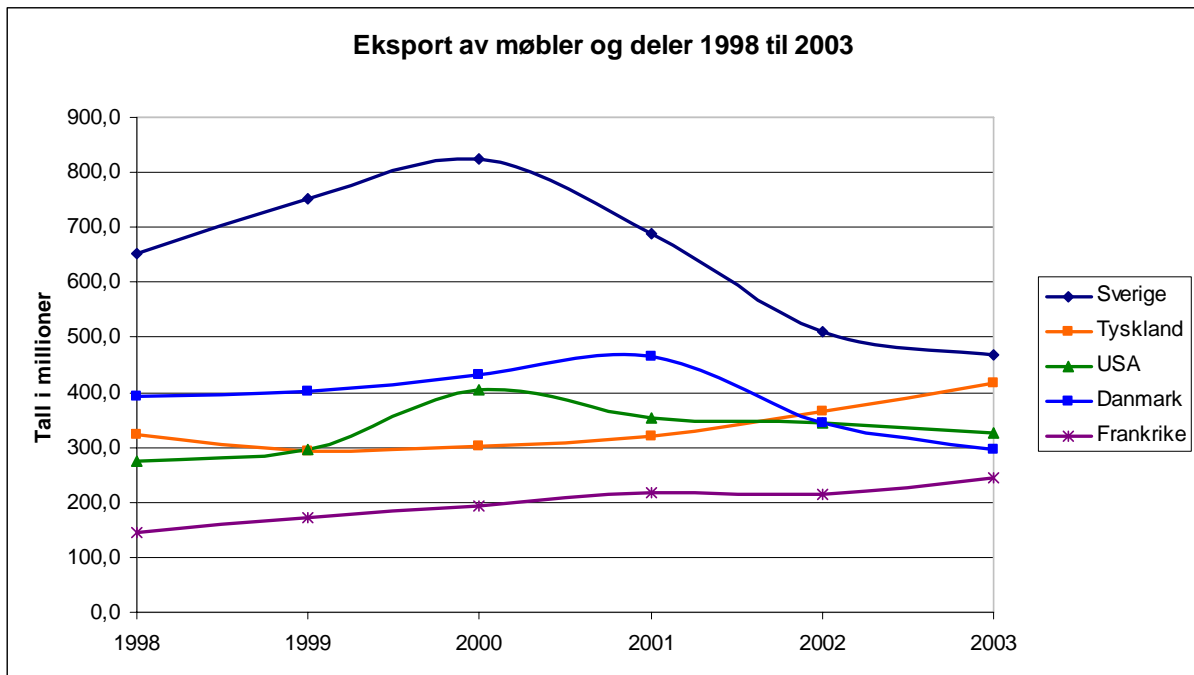
<sup>29</sup> Statistisk Sentralbyrå, Statistisk Årbok 2002, Tabell 365, "Eksport av viktige varer".

I tabell 3.6 vises utviklingen i eksport av møbler og deler til Norges ti største eksportnasjoner, i perioden fra 1998 til 2003<sup>30</sup>.

Plassering	Land	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1	Sverige	651	751	825	689	511	469
2	Tyskland	323	294	302	321	366	416
3	USA	276	295	404	352	346	325
4	Danmark	393	403	433	466	345	297
5	Frankrike	146	171	194	216	215	245
6	Storbritannia	194	194	217	228	217	215
7	Nederland	136	120	119	110	123	116
8	Japan	74	87	114	113	104	104
9	Finland	102	109	125	132	119	98
10	Sveits	33	37	43	52	48	52

Tabell 3.6: Utviklingen i eksport av møbler og deler til Norges ti største eksportnasjoner

Norsk eksport til Sverige falt fra 825 mill kroner i 2000 til 469 mill kroner i 2003, som tilsvarer et fall på 356 millioner norske kroner. Dette utgjør den største nedgangen i perioden. I figur 3.13 vises grafisk oversikt over de fem største eksportnasjonene for perioden 1998 til 2003.



Figur 3.13: Utviklingen i eksport av møbler og deler til Norges fem største eksportnasjoner

Det tydelige fallet i eksport til Sverige, kommer godt fram av grafene i figuren. Danmark og USA virket også negativt inn for norsk eksport i den samme perioden. Tyskland og Frankrike økte derimot sin import fra Norge i perioden 2000 til 2003.

<sup>30</sup> Statistisk Sentralbyrå, Statistisk Årbok, 1999-2004, "Eksport og Import, fordelt på land og varer".



Eksporten til USA, Sverige og Danmark sank fram til 2003, før den snudde og økte i 2004 <sup>31</sup>. I det tyske markedet, som TBL betegner som et av de mest krevende i Europa, utmerker norske møbler seg. Til Japan sank derimot eksporten i 2004. De ti største eksportlandene for 2004 er vist under i tabell 3.7.

Plassering	Land	Eksport i mill kr	Endring i prosent
1	Sverige	303	+ 18 %
2	Tyskland	299	+ 17 %
3	USA	242	+ 23 %
4	Danmark	208	+ 14 %
5	Frankrike	172	+ 11 %
6	Storbritannia	148	+ 8 %
7	Nederland	82	+ 8 %
8	Japan	53	- 13 %
9	Finland	52	0
10	Sveits	40	+ 25 %

Tabell 3.7: Eksport av møbler, 2004. Oversikten fra TBL inneholder ikke møbeldeler.

Eksporten av møbler steg, i løpet av de elleve første månedene i 2004, med 13,5 prosent. Størstedelen av denne veksten stod madrasser og kontormøbler for, men også sittemøblene økte. Eksporten var størst til vestlige industriland. Tabell 3.8 viser en oversikt over eksportutviklingen av de viktigste møbelgruppene.

Kategori	Omsetning i mill kr	Økning i prosent
Soppede sittemøbler	<b>1041</b>	12 %
- herav stoler	731	11 %
- herav sofaer	222	33 %
Tre og platemøbler hjem	<b>58</b>	13 %
Madrasser	<b>158</b>	25 %
Kontormøbler	<b>361</b>	25 %
- herav kontorstoler	174	18 %
- herav reoler av metall	90	80 %
- herav andre møbler av metall	51	144 %
Eksport av deler	<b>118</b>	-1 %

Tabell 3.8: Eksportutvikling innen de viktigste varegruppene <sup>31</sup>:

<sup>31</sup> Informasjonen er hentet i fra Bransjeforeningen TBL, ” Sterk vekst i møbeleksporten!”, 22.12.2004

### 3.3.3 Import

Import av møbler endte på omtrent 6,8 milliarder kroner i 2003 <sup>32</sup>. Økningen fra 2002 var på nesten 6 prosent, noe som kom ved effekten av den sterke kronekursen, som igjen bidro til billigere import. Fra 1997 til 2003 økte importen med 46 prosent. I tabell 3.9 fremstilles Norges ti største importørnasjoner for 2003.

Plassering	Land	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1	Sverige	2 221	2 094	2 281	2 154	2 092	2 122
2	Danmark	1 526	1 486	1 647	1 656	1 718	1 713
3	Italia	318	363	411	441	428	415
4	Polen	98	161	244	300	352	394
5	Tyskland	193	203	216	203	200	222
6	Finland	138	115	122	114	121	110
7	Storbritannia	219	166	169	150	121	105
8	Nederland	80	92	87	86	95	110
9	Spania	48	59	56	75	77	83
10	Frankrike	91	84	87	87	70	63
-	Utviklingsland	331	403	476	504	603	824

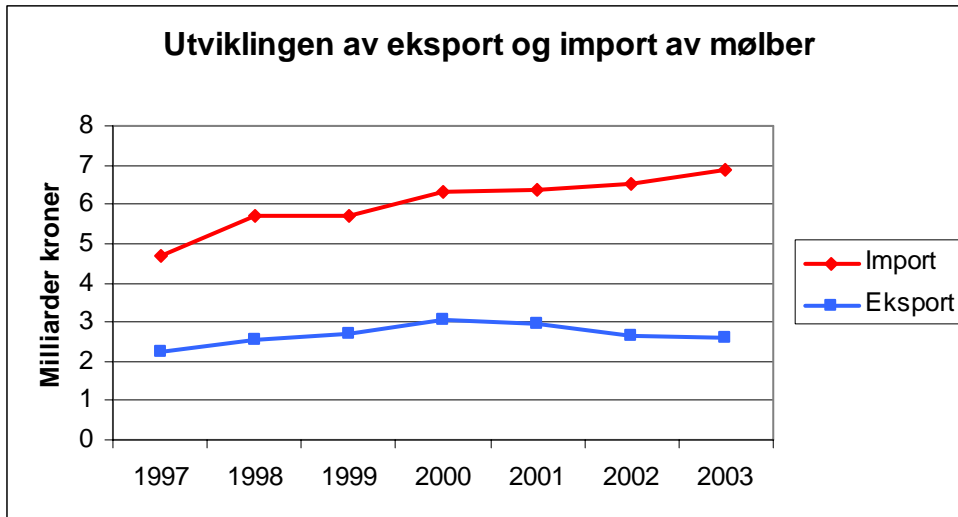
Tabell 3.9: Norges ti største importørnasjoner

Utviklingslandene utgjorde også en betydelig andel av Norges import, men rangeres ikke i framstillingen da posten omfatter flere nasjoner.

Det var økende etterspørsel i det norske hjemmemarkedet etter møbler og innredningsprodukter i de første elleve månedene av 2004. Det førte igjen til at importen økte med 14 prosent sammenlignet med samme periode 2003, og tilsvarte i august 4,7 milliarder kroner. Denne importen var sterkest fra lavprisland. De viktigste varegruppene innen import var sittemøbler, tre- og platemøbler hjem, kontormøbler og deler til møbler. Det var spesielt deler til møbler som trakk opp blant importvarene. Dette var deler som benyttes til møbelindustrien, som igjen indikerte et høyt aktivitetsnivå, og at flere av underleverandørene kommer fra lavkostland. Sundet refererte til at det ble gjennomført undersøkelser som viste at det var mye import av ferdigvarer, som igjen var produsert av norske møbelprodusenters etablerte avdelinger i utlandet. Av de andre varetypene så var gruppene sittemøbler, madrasser og kontorstoler større i eksport enn i import, noe som tydet på sterke produktsegmenter. De viktigste importlandene var Sverige (1360 mill kr), Danmark (1140 mill kr), Polen (289 mill kr), Italia (285 mill kr) og Kina som er en del av utviklingslandene nevnt tidligere (280 mill kr).

<sup>32</sup> Statistisk Sentralbyrå, Statistisk Årbok 1998 - 2004, "Import av viktige varer".

Dersom eksport og import sammenlignes for perioden 1997 til 2003, kommer det fram en utvikling, der importen øker og eksporten synker. En slik sammenligning er blitt illustrert i figur 3.14. Eksporten økte fram mot 2000, før den fram mot 2003 har sunket. Importen har økt i hele perioden.



Figur 3.14: Utviklingen av eksport og import av mølber for perioden 1997 til 2003.

### 3.4 Eksponering

Under nedgangen for norsk møbelindustri, var det kun et fåtall aktører som fortsatt opplevde suksess. Med et svakere marked og mindre eksport klarte likevel Stokke Gruppen å skille seg ut blant møbelprodusentene, og ta skrittet over i internasjonal virksomhet. Denne møbelaktøren ble verdenskjent gjennom suksessen Tripp Trapp stolen. Administrerende direktør Kjell Storeide forklarte at nøkkelen til suksess var å produsere et merkevareprodukt som kunne markedsføres verden over. Sammen med Ekornes og Håg var de blant de få som fremdeles vokste, mens den samlede eksporten av mølber gikk nedover. Stokke Gruppen mente at de ikke kunne bli billigst, siden norske lønninger lå altfor høyt til at det er mulig. De hadde heller ikke noe utenlandsk merkevarenavn å flyte på, eller noe eget distribusjonsnett. Derfor ville de produsere et møbel som skulle være blant de beste i verden. Storeide mente at det stadig ble enklere å selge et produkt til et større marked, når en først hadde et funnet et produkt som ville slå an. TV og Internett var viktige medier for massekommunikasjon. Det blir da viktig å produsere det beste produktet på et område, som kan bli en døråpner for salg av andre produkter.

I løpet av kort tid skjedde det en veldig avskalling innen norsk møbelindustri. Stokke Gruppen, Ekornes og Håg stod, i følge Økonomisk Rapport<sup>28</sup>, for store deler av norsk møbeleksport i 2001. De tre aktørene ble verdenskjente. Stokke ble for sin barnestol, Ekornes hadde Stressless stolen, mens Håg slo gjennom med sine kontormøbler. Storeide forklarte at for å oppnå suksess, burde aktøren ha en viss størrelse, finansiering til å lage produktet, i tillegg til midler for å kunne markedsføre det. Tripp Trapp stolen kom på markedet i en tid da norsk møbelindustri flatet ut, mens globaliseringen og den tilhørende avskallingen økte.

I 2000 ble det lansert et dansk konsept, som hovedsakelig var en internetbutikk med utstillingslokale. Nykommeren Bolia.com etablerte seg i Stavangers tidligere utenriksterminal<sup>33</sup>. Kundene har ved dette konseptet muligheten til å logge seg inn på sidene, utforske og handle hjemmefra. I tillegg har bedriften et utstillingsvindu som gir kunden muligheten til å se og føle på produktet. Etter at bestillingen er gjennomført tar det i det lengste 30 til 40 produksjonsdager før møbelet skal være klart til å kunne hentes<sup>34</sup>. Med et tillegg i prisen ville møbelproduktet kunne leveres på døren. Butikksjef Kjell Magne Solli fortalte at målgruppen for Bolia er urbane mennesker mellom 25 og 50 år. Utvalget til Bolia er preget av motebildet ute i møbelverdenen, samt nordisk design. I 2005 hadde bedriften etablert salgslokaler i Oslo, Stavanger, Trondheim og Bodø. Selskapet har i tillegg butikker i København, Århus, Odense, Stockholm, Göteborg og Hamburg. Solli forklarte i 2003 at det er viktig å ha møbler som ble lagt merke til, uten at det dermed var storselgere.

### **3.4.1 Innovasjon Møbel**

Gjennom programmet ”Innovasjon Møbel”, etablerte norsk møbelindustri et samarbeid med Norsk Designråd og Innovasjon Norge angående satsning på innovasjon innen design, produkt og marked<sup>35</sup>. Bransjeforeningen TBL mener møbelindustrien har et stort potensial for vekst. Dette potensialet blir synliggjort gjennom de store møbelprodusentenes suksess nasjonalt og internasjonalt, samt framveksten av med møbeldesignorienterte produkter. Norske møbelprodusenter stod i 2004 for over halvparten av møbelsalget i Norge, som antydte en bredde i markedet. Sundet mener at dersom Norge skal lykkes med sine ambisjoner om vekst, vil dette være gjennom økt internasjonalisering og eksport. Bransjeforeningens

---

<sup>33</sup> Aftenposten Nettutgave: ”Klikk inn, kikk inn”, 14.5.2003

<sup>34</sup> Informasjon om leveringstid er hentet fra [www.bolia.com](http://www.bolia.com), 22.5.2005.

<sup>35</sup> TBL, ”En presentasjon av resultater fra programmet Innovasjon Møbel”, 22.10.2004

vurdering er at Norge bør øke oppmerksomheten rundt Norge som møbeldesignnasjon, og at det blir en økning i antall aktører som kan konkurrere internasjonalt. Dersom Norge skal kunne produsere møbler og konkurrere på det internasjonale markedet, er det nødvendig med en spesialisering og omstrukturering av underleverandørene.

Det har blitt utviklet en plan for Innovasjon Møbel. Planen omfatter verdiskapning og eksport for deltagerbedriftene, med mål om å løfte fremtidig konkurransevne. Åtte av 30 bedrifter, som har søkt på å være med i innovasjonsprogrammet, har blitt engasjert i egne hovedprosjekter. I prosjektene har bedriftene satt konkrete eksportmål for bransjen som innebærer en økning i eksporten på mellom 15 til 20 prosent, sammenlignet med eksportverdien i 2003. De aktuelle markedene er i rekkefølgen, Norden, tyskspråklige land, Frankrike, Nederland/Belgia, Storbritannia, USA og Japan. Ved siden av hovedprosjektene er det også startet opp et pilotprosjekt som TBL har kalt for Designpilot. Prosjektet omfatter en langsiktig bygging av et markedsrenommé for møbelindustrien som helhet. Det vil etableres en norsk møbeldesignutstilling med det fremste innen norsk møbeldesign.

Gjennom dialog med Innovasjon Møbel har de ulike deltagerbedriftene startet endringsprosesser, for å være best mulig rustet til å delta i innovasjonsprogrammet. Bedriftene har gjennom et forprosjekt kvalitetssikret sin strategiplan. Ved en slik kvalitetssikring har bedriftene økt sin bevissthet i forhold til gapet mellom bedriftenes økonomiske og posisjoneringsmål, og egen gjennomføringsevne. Norsk Designråd fungerer som rådgivning i denne prosessen. Det fokuseres på kompetansetilførsel, som et utviklingsområde. Ved benyttelse av seminarer og møteplasser, har den samlede kompetansen økt i bedriftene. Søkelyset er spesielt rettet mot design, differensiering og markedsorientering, som viktige virkemidler ved merkevarekultur for en styrking av egen konkurransekraft. Nettverket mellom deltagerne i programmet vil i følge TBL, være et viktig element for å kunne styrke næringsklyngen. Møbelkonferansen, merkevareseminarer, DesignFokus-prosjektet og to møter om teknologibruk er eksempler på dette. Innovasjon Møbel vurderer å videreutvikle prosjektet til også å omfatte en klyngeanalyse av norsk møbel- og innredningsindustri.

Bruk av tilgjengelig teknologi for automatisering av produksjon og strukturelle forhold, kan begrense en effektiv produksjon i bedriftene og hos underleverandørene. Styringsgruppens oppfatning at et forsknings- og utviklingsperspektiv kan styrke bedriftenes konkurransevne gjennom økt bruk av teknologi. Barrierene for dette er spesielt kompetanse og tilgangen på

kapital. Det vil også her være nødvendig å bygge nettverk og samarbeide gjennom konkrete prosjekter med relevante innenlandske og utenlandske FoU institusjoner, samt underleverandørmiljøet i Norge. Slik utviklingen i prosjektet har gått er det et tydelig potensial for et "Innovasjon Møbel 2" program, som fortsetter å fokusere på design, produktutvikling og internasjonalisering. Styringsgruppen mener programmets treårige løpetid er kort, i forhold til behovet for å bygge markedsrenommé for norsk møbelindustri, samt å sikre en langsiktig posisjonering.

### **Norske møbler vises frem**

Som et resultat av Innovasjon Møbel skal nye designmøbler og noen gamle klassikere fra Norge vises på messer rundt i verden, som et steg i et planlagt eksportframstøt. Første visning var Tokyo i Japan april 2005<sup>36</sup>. Utstillingen inneholdt enkelte klassikere som allerede er anerkjente i Japan, i tillegg til noen helt nye designprodukter. Blant de nye designproduktene står det prisbelønte designbyrået Norway Says for mange av produktene. Utstillingen inneholder møbler, der 20 designere og 15 produsenter er representert. Utstillingen er et resultat av det felles norske designfremstøtet "Extreme North", som er en del av Designpiloten<sup>37</sup>. Arrangementet var for å markere 100 år med handelsforbindelser mellom Japan og Norge. I 2005 og 2006 skal det satses spesielt i Japan, samt i Tyskland, Sverige, England og USA.

### **3.4.2 Suksessfull eksponering**

L.K. Hjelle har mottatt mange designpriser for sine møbler i 2004<sup>38</sup>. Bransjeforeningen TBL viser til den familieeide bedriften i Sykkylven, når omstillingsevnen i norsk møbelbransje skal illustreres. I samarbeid med designerne i Norway Says lanserte de i 2004 år en helt ny kolleksjon. De nye modellene minnet lite om det fabrikkens hadde produsert siden starten i 1945. I 2005 regner bedriften med at de nye modellene vil stå for 30 til 40 prosent av den forventede omsetningen på 40 millioner kroner. L.K. Hjelle og Norway Says har fortsatt å utvikle møbler sammen, siden samarbeidet har gitt resultater.

Norsk Designråd ga sofa modellen "Hag" Hedersprisen for God Design. Det svenske fagtidsskriftet fulgte opp med å kåre modellen "Break" til årets nyhet under møbelmessen i

---

<sup>36</sup> Aftenpostens nettutgave, "Norske møbler i Japan", 16.4.05

<sup>37</sup> Dagbladet, "Norske Designmøbler rundt i verden", 2.2.05

<sup>38</sup> Aftenposten Nettutgave, "Helt nytt design ga kraftig vekst", 24.1.2005

Stockholm i 2004. Senere fulgte det britiske livsstilsmagasinet Wallpaper opp med å utnevne sofagruppen "Ugo" til årets møbel i 2004. Fremgangen for møbelprodusenten har bidratt til å sikre jobben for de 37 ansatte ved fabrikkene. Bedriften har i tillegg fått oppdrag til en rekke underleverandører i distriktet. Tidligere konsentrerte bedriften seg kun om hjemmemarkedet med sin klassiske kolleksjon, men suksessen har ført til L.K. Hjelte også vil satse internasjonalt.

Målet med den økte eksponeringen av norsk møbelindustri, er å øke norske bedrifters konkurransekraft på det internasjonale markedet. Danmark er et land med forholdsvis lik kostnadsstruktur som Norge, noe som tyder på at Norge også har et potensial som vekstnasjon. Dansk møbelindustri hadde i 2004 en produksjonsverdi på 20,8 mrd kr, der 86 prosent av den totale produksjonen ble eksportert<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Teknologibedriftenes Landsforbund, "Sterk vekst i møbeleksporten!", 22.10.2004

### 3.5 Dansk møbelindustri

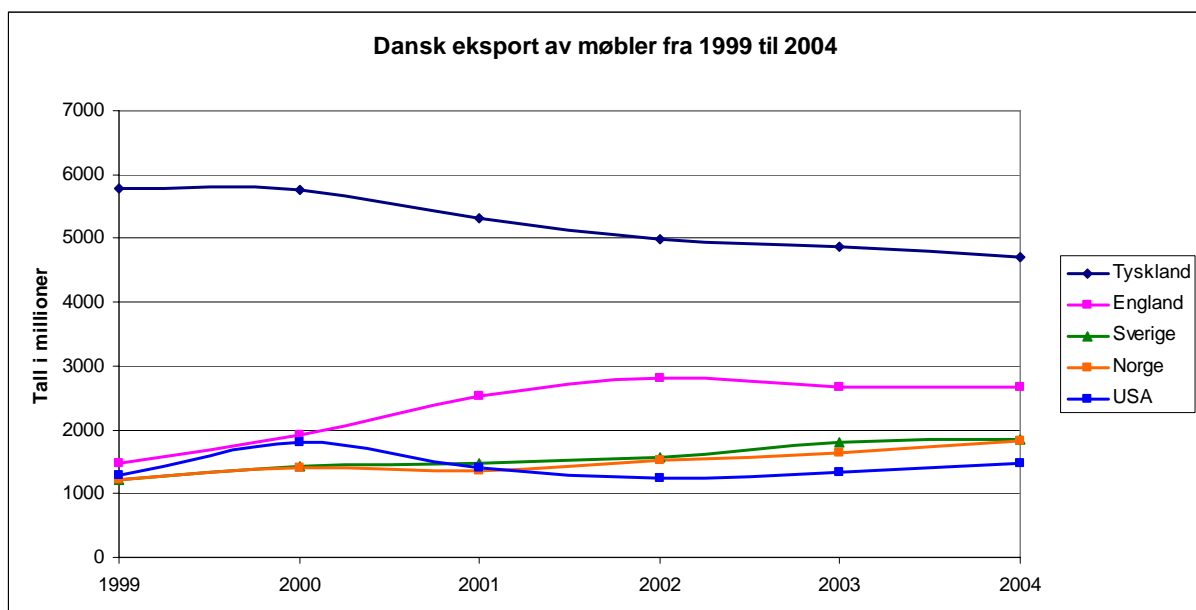
Møbelindustrien i Danmark<sup>40</sup> består av ca 400 bedrifter, som i 2004 produserte for omtrent 21 milliarder norske kroner<sup>41</sup>. Dansk møbelindustri omfatter rundt 18 300 arbeidsplasser. Boligmøbler utgjør halvparten av Danmarks møbelproduksjon. Landets nest største møbelproduksjon er kontraktbasert. Nyskapende design har siden 1950-tallet vært anerkjent på det internasjonale møbelmarkedet. Danmark er bevisste med å fremme og tilrettelegge for nye talenter. Danmark er i tillegg en betydelig underleverandør av møbelkomponenter. I tabell 3.10 vises aktuelle nøkkeltall fra danske møbelindustri.

Det danske markedet for møbler	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Dansk produksjon	19 389	21 318	21 669	21 025	20 766	20 941
- eksport	14 845	16 854	17 289	17 405	17 567	18 200
Produksjon til hjemmemarkedet	4 544	4 464	4 380	3 620	3 199	2 741
+ import	5 666	6 149	6 439	6 313	6 675	6 990
<b>Det danske markedet</b>	<b>10 210</b>	<b>10 613</b>	<b>10 820</b>	<b>9 933</b>	<b>9 874</b>	<b>9 732</b>

Tabell 3.10: Aktuelle nøkkeltall fra danske møbelindustri, tall i mill NOK.

#### 3.5.1 Eksport

Rundt 86 prosent av dansk møbelproduksjon ble i 2004 eksportert. Dermed er Danmarks møbelindustri landets sjette største eksportpost. Total eksport har økt fra 14,8 mrd kroner til 18,2 mrd kroner fra 1999 til 2004. Dette utgjør en økning på 22,6 prosent.



Figur 3.15: Dansk eksport av møbler fra 1999 til 2004.

<sup>40</sup> Informasjonen er hentet fra Foreningen Dansk Møbelindustri, "Facts om dansk møbelindustri", 2004

<sup>41</sup> Regnet om til norske kroner, Februar 2005, kurs 110



Plassering	Land	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Andel av eksport 2004
1	Tyskland	5781	5760	5326	4998	4863	4712	25,9 %
2	England	1480	1929	2525	2817	2680	2662	14,6 %
3	Sverige	1223	1433	1482	1571	1805	1847	10,1 %
4	Norge	1227	1405	1353	1532	1631	1816	10,0 %
5	USA	1294	1791	1404	1250	1328	1482	8,1 %
6	Frankrike	593	727	933	966	905	991	5,4 %
7	Nederland	605	651	741	729	682	668	3,7 %
8	Japan	241	387	341	437	552	446	2,4 %
9	Sveits	433	410	348	343	322	385	2,1 %
10	Østerrike	312	325	315	301	301	372	2,0 %
11	Spania	138	165	185	294	299	316	1,7 %
12	Belgia	339	298	309	275	266	294	1,6 %
	Øvrige land	1180	1573	1847	1891	1932	2210	12,1 %
	<b>Total</b>	<b>14845</b>	<b>16854</b>	<b>17107</b>	<b>17405</b>	<b>17567</b>	<b>18200</b>	

Tabell 3.11: Danmarks viktigste eksportmarkeder. Tall oppgitt i MNOK.

Figur 3.15 viser at dansk eksport til Tyskland og Belgia synker i perioden 1999 til 2004. Det betydeligste fallet er i eksporten til Tyskland fra 2000 til 2002. Dette har også en stor innvirkning på total eksport for Danmark, siden Tyskland står for mer enn 25 prosent av dansk eksport. Belgia, som står for en betydelig mindre del av total eksport, har hatt en liten økning i 2004. Eksporten til de resterende ti landene er stabil eller økende. Tabell 3.11 viser at landene der Danmark har økt sin eksport mest er Spania, Japan, Frankrike og England.

Danmarks eksport av produserte møbler kan også deles opp i produktgrupper. Tabell 3.12 viser denne fordelingen i prosent. Den høyre kolonnen viser til hvilken plass den aktuelle produktgruppen er i forhold til Danmarks totale produksjon.

Dansk møbeleksport fordelt på produktgrupper, 2003	Andel av total eksport	Rangert etter andel av total produksjon
Soveromsmøbler	23,00 %	2
Spise- og dagligstuemøbler av tre	21,80 %	1
Sittemøbler	14,50 %	3
Madrasser, dyner mm	10,30 %	5
Møbeldeler	6,00 %	7
Kontormøbler	5,80 %	6
Kjøkkenmøbler	5,60 %	4
Andre møbler	13,00 %	-

Tabell 3.12: Dansk eksport fordelt på produktgrupper.

### **3.6 Forbrukerundersøkelsen**

#### **Bakgrunn og formål**

Forbrukerundersøkelsen blir årlig gjennomført av Statistisk Sentralbyrå, der hovedformålet er å gi en detaljert oversikt over private husholdningers forbruk<sup>42</sup>. Undersøkelsen blir brukt som grunnlag for en ajourføring av vektgrunnlaget i konsumprisindeksen. Forbruket kartlegges i forskjellige grupper av husholdninger. Forbrukerundersøkelsen har blitt gjennomført hvert år siden 1974, uten at den har blitt endret nevneverdig. I årene før dette har tilsvarende undersøkelse blitt utført i 1958, 1967 og 1973.

#### **Produksjon av statistikken**

Hvert år blir en gruppe på 2200 personer fra 0 til 79 år valgt ut for å delta i undersøkelsen. Husholdningene disse personene tilhører, danner utvalget. Undersøkelsen er basert på besøksintervjuer og utgiftsføringshefter, for hver av husholdningene. Ved besøksintervjuet blir personene intervjuet ved hjelp av et PC-basert spørreskjema CAPI (Computer Assisted Personal Interview). I tillegg blir husholdningene bedt om å føre opp private forbruksutgifter over en periode på 14 dager. Undersøkelsen tar i gjennomsnitt 360 minutter, der 150 minutter er intervju og 210 minutter går til utgiftsføring. Til sammen utgjør dette 21834 timer eller omtrent 2729 dagsverk.

Resultatene fra undersøkelsen blir koplet opp mot informasjon fra inntektsregisteret. Det blir også tatt hensyn til ulik svarprosent fra ulike grupper. Resultatene blir vektet ut fra disse opplysningene.

#### **Forbruk på møbler og husholdningsartikler**

Forbrukerundersøkelsen tar for seg utgiftene til en husholdning. En utgiftspost i denne undersøkelsen er da punktet ”Møbler og forbruksartikler”. Punktet tar ikke bare for seg møbler, men også nærliggende artikler som tepper, kjøkkenutstyr, verktøy og annet løsøre i forbindelse med interiør. Resultatene er derfor litt for generelle til å bli brukt direkte til å anslå folks forbruk på møbler, men de kan være med å gi et bilde av utviklingen. Dataene gir heller ikke noe bilde av hvilke typer møbler folk velger, eller bakgrunnen for deres valg. Resultatene

---

<sup>42</sup> Statistisk Sentralbyrå, ”Forbrukerundersøkelsen 1997-1999”, Oslo: August 2002.

presenteres som gjennomsnittlig forbruk per husstand per år<sup>43</sup>. De blir framstilt etter både geografiske og demografiske kriterier, som bosted og størrelse på husstand.

Vare- og tjenestegruppe	1997-1999	1998-2000	1999-2001	2000-2002	2001-2003
Møbler og husholdningsartikler	16 811	17 321	19 027	20 784	21 367
Møbler, tepper og reparasjoner	6 255	6 661	7 339	8 038	7 868

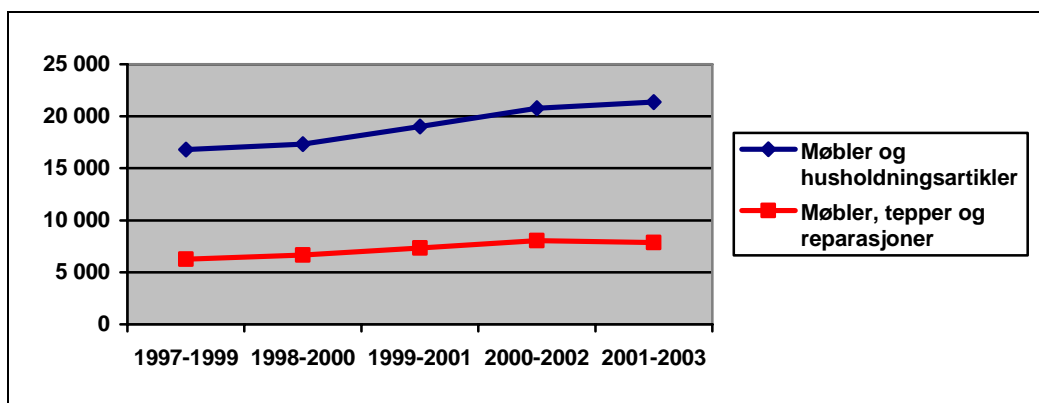
Tabell 3.13: Utgift per husholdning per år per varegruppe målt i kroner.

Tabell 3.13 viser hvor mye hver husholdning i snitt bruker på møbler i gjennomsnitt per år i de gitte periodene. Den øverste raden er det totale forbruket på møbler og husholdningsartikler, mens den nederste er den som utgjør møbler, tepper og reparasjoner av møbler. Fra statistikken i tabellen kommer det fram at det har vært en gradvis vekst av forbruk på møbler og husholdningsartikler over femårsperioden. Videre kan disse tallene fremstilles som andel av totale utgifter per husholdning.

Vare- og tjenestegruppe	1997-1999	1998-2000	1999-2001	2000-2002	2001-2003
Møbler og husholdningsartikler	6,3 %	6,2 %	6,6 %	6,9 %	7,0 %
Møbler, tepper og reparasjoner	2,3 %	2,4 %	2,5 %	2,7 %	2,6 %

Tabell 3.14: Andel av totale utgifter per husholdning per år per varegruppe målt i prosent.

Av tabell 3.14 blir det tydelig at forbrukerne ikke bare bruker mer penger på møbler og husholdningsartikler, men også at større andel av deres totale utgifter går til dette. Figur 3.16 gir en grafisk framstilling av forholdet mellom den overordnede kategorien ”Møbler og husholdningsartikler” og underkategorien ”Møbler, tepper og reparasjoner”.



Figur 3.16: Utgift per husholdning per år per varegruppe målt i kroner.

<sup>43</sup> Statistisk Sentralbyrå, ”Forbrukerundersøkelsen 1997-1999, 1998-2000, 1999-2001, 2000-2002, 2001-2003”.

På grunn av lite spesifiserte data i resten av fremstillingene fra SSB, er det kategorien som omhandler både møbler og husholdningsartikler, som blir brukt videre i dette kapittelet. Andelen av tallene som går mer spesifikt på møbler, varierer mellom 36 % og 38 % av hovedkategorien. Det antas da at dette forholdet vil gjelde for andre framstillingsgrupperinger, som for eksempel landsdel og husholdningstype.

Tabell 3.15 viser utgifter på møbler og husholdningsartikler per husholdning fordelt på husholdningens beliggenhet. Tabellen viser at det er har vært størst økning i de byene Oslo, Bergen og Trondheim. Deretter kommer resterende byer og tettbygde strøk. Samtidig som en kan tyde at det har vært mest vekst i de tre største byene i landet, kan en derimot se at det er i de mindre byene at husholdningene har størst utgifter på møbler og husholdningsartikler.

Beliggenhet	1997-1999. 1999-priser	1998-2000. 2000-priser	1999-2001. 2001-priser	2000-2002. 2002-priser	2001-2003. 2003-priser	Endring i prosent i perioden
<b>Spredtbygd strøk</b>	15 195	15 315	15 751	16 858	18 007	18,5 %
<b>Tettbygd strøk</b>	18 020	18 291	19 782	21 791	22 779	26,4 %
<b>Oslo, Bergen, Trondheim</b>	15 493	16 741	20 150	21 865	20 646	33,3 %
<b>Alle husholdninger</b>	16 811	17 321	19 027	20 784	21 367	27,1 %

Tabell 3.15: Utgift på møbler og husholdningsartikler per husholdning per år for ulike bostedsstrøk

I tabell 3.16 er det gitt en mer detaljert geografisk oversikt over forbrukerne. Tabellen viser at forbruket av møbler og husholdningsartikler er størst på Østlandet, med spesiell tyngde i Oslo og Akershus. Det er også her forbruket har økt mest.

Landsdel	1997-1999. 1999-priser	1998-2000. 2000-priser	1999-2001. 2001-priser	2000-2002. 2002-priser	2001-2003. 2003-priser	Endring i prosent i perioden
<b>Oslo og Akershus</b>	17 121	17 604	21 036	23 699	24 351	42,2 %
<b>Sørøstlandet</b>	18 479	17 681	19 429	22 366	24 202	31,0 %
<b>Hedmark og Oppland</b>	16 001	16 156	15 734	18 399	20 423	27,6 %
<b>Agder og Rogaland</b>	17 971	17 771	19 715	21 708	22 527	25,4 %
<b>Vestlandet</b>	15 073	16 294	17 967	18 633	17 987	19,3 %
<b>Nord-Norge</b>	16 574	18 766	18 677	19 093	19 151	15,5 %
<b>Trøndelag</b>	15 551	16 527	16 679	16 319	16 901	8,7 %
<b>Alle husholdninger</b>	16 811	17 321	19 027	20 784	21 367	27,1 %

Tabell 3.16: Utgift på møbler og husholdningsartikler per husholdning per år for ulike landsdeler.

I tabell 3.17 er det gitt en oversikt over forbruk fordelt på ulike husholdningstyper. Det er her synlig at det er barnefamilier som har høyest forbruk på møbler og husholdningsartikler.

Husholdningstype	1997-1999. 1999-priser	1998-2000. 2000-priser	1999-2001. 2001-priser	2000-2002. 2002-priser	2001-2003. 2003-priser	Endring i prosent i perioden
Aleneboende	9 920	9 997	11 865	12 505	12 510	26,1 %
Par uten barn	20 004	19 972	22 947	25 063	27 024	35,1 %
Par med barn, yngste 0-6 år	27 406	26 936	27 974	29 797	31 029	13,2 %
Par med barn, yngste 7-19 år	23 471	24 672	25 297	26 986	28 348	20,8 %
Mor eller far med barn, yngste 0-19 år	14 240	13 677	14 942	15 735	17 073	19,9 %
Andre husholdninger	15 521	18 595	20 266	24 425	23 292	50,1 %
Alle husholdninger	16 811	17 321	19 027	20 784	21 367	27,1 %

Tabell 3.17: Utgift på møbler og husholdningsartikler per husholdning per år for ulike husholdningstyper.

### 3.7 Endringer i kjøpsatferden

Markedssjef Einar Bent Jensen i møbelkjeden Living trodde, i 2003, at butikkene i middelsprissegmentet ikke ville overleve endringene møbelmarkedet opplevde<sup>44</sup>. Jensen mente at det i 2003 var mulig å kunne produsere billig kvalitet, og kampen om kundene ville være mellom de rimelige og de eksklusive produsentene. En slik utvikling ville føre til at bedriftene i mellomsjiktet ville forsvinne. Jensen mente videre at norsk møbelindustri, som produserte mye møbler i mellomsjiktet, ville ha vansker med å kapre utenlandske markedsandeler. Møbelprodusenter måtte i tillegg konkurrere med rimelige kvalitetsprodukter i Kina og Baltikum. IKEA har hatt en betydelig suksess, og vært en inspirasjonskilde for mange møbelkjeder. IKEA står for gjennomført nordisk funksjonalisme, der lav pris er dominerende. Ifølge Jensen hadde nordmenn fått nye vaner. Flere bodde i leiligheter og det var flere single mennesker. Nordmenn etablerte seg ofte flere ganger i løpet av livet, og det har blitt mer vanlig å flytte<sup>45</sup>. Slike vaner fører med seg ønsker om å bytte ut møblene.

Møbelgalleriet i Stavanger som ligger i høyprissegmentet velger å fokusere på andre aspekter enn pris<sup>46</sup>. Dette vises på møbelbutikkens hjemmeside, der det ikke er noen oppgitte priser. Bedriftens kunder er, i følge Interiørkonsulent Jacob Hervold, ikke en homogen gruppe. Bedriften har alt fra nyetablerte til mer etablerte par som kunder. Fellestrekket for gruppen er at det er mennesker med mer enn gjennomsnitts utdannelse. I følge Hervold er det flere

<sup>44</sup> Aftenposten Nettutgave: "Tror mellomsjiktet vil forsvinne", 14.5.2003

<sup>45</sup> Statistisk Sentralbyrå, Statistisk Årbok 2000 - 2004, Tabell 77, "Flyttinger", Tabell 53, "Sivilstand".

<sup>46</sup> Aftenposten Nettutgave: "-Pris er ikke et tema", 14.5.2003

faktorer som bestemmer prisen på eksempelvis en høykvalitetssofa. Leverandørene opererer med veiledende priser. Det er ikke anledning til å selge møblene under en viss minstepris. Kvaliteten er en viktig faktor. Stoffkvalitet, slitestyrke, fargeektehet og materialutvalg. Slike faktorer betydde mye for enkelte kunder. Hervold sa videre at det alltid var en sammenheng mellom pris og kvalitet. Enkelte kunder handler hos Møbelgalleriet, siden butikken er eksklusiv. Merkevareravn var i 2003 viktig for mange kunder, og kunne sammenlignes med for eksempel bestemte bil- og klesmerker.

### ***3.8 Bransjeforeningen TBL sine framtidsvisjoner***

Norsk møbelindustri blir påvirket av internasjonale tendenser innen møbelhandelen<sup>47</sup>. I følge TBL blir de store kjedene stadig større, ved å kjøpe opp mindre konkurrenter eller gå i allianse med de større internasjonale kjedene. Dette fører til at markedet internasjonaliseres. Med denne globaliseringen følger det også med en voksende kundemasse. Økende kundemasse åpner igjen muligheten for flere standardiserte produkter. Selv om de store kjedene blir større, blir ikke alle konkurrentene kjøpt opp. I følge TBL fører dette til økt konkurranse og kundene får flere muligheter innen valg av produkter. Med flere produkter på markedet, blir produktlivssyklusen kortere, ved at kundene stadig bytter ut produktene med de nyeste innovative produktene. Globalisering betyr økt konkurranse, og det igjen utfordrer møbelprodusentene til å gi mer for mindre penger.

TBL mener utenlandske aktører lettere kan komme inn på det skandinaviske markedet, som et resultat av mer åpne grenser. Den tyske dagligvarekjeden Lidl bringer med seg en trend om å handle billig. Dette kan gi en smitteeffekt over til kundenes kjøpspreferanser, ved kjøp av andre varer.

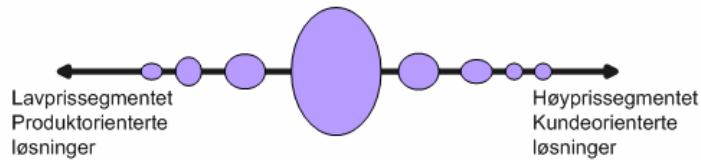
Med internasjonaliseringen slipper også lavprisproduserende konkurrenter fra Asia inn på det skandinaviske markedet. De asiatiske konkurrentene kan utkonkurrere skandinaviske produsenter på pris, slik at de skandinaviske produsentene må satse på andre markedsføringsstrategier, eller velge og å sette ut produksjon til lavkostland.

---

<sup>47</sup> Utdelt notat fra møbelkonferansen arrangert av TBL, 10. - 11. november 2004

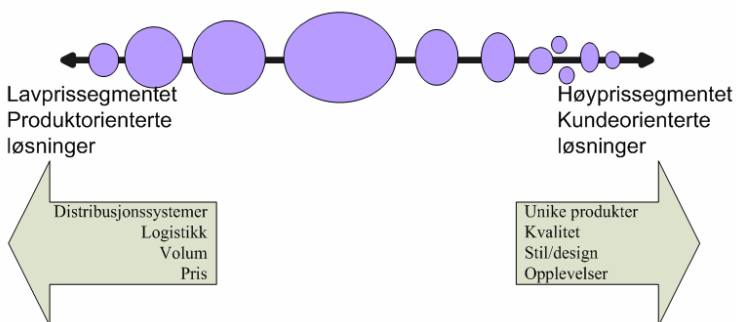
### Polarisering av markedet

I følge TBL er markedet i ferd med å polariseres. Kundene trekkes mer til ytterkantene av produktsegmentene, mellom produktorienterte og kundeorienterte løsninger. Tidligere markedsfordeling har vært dominert av mellomsegmentet. Figur 3.17 gir fremstilling av denne dominansen.



Figur 3.17: Tidligere markedsfordeling

Med polariseringen av markedet, ser mellomsjiktet ut til å bli redusert. I figur 3.18 fremstilles denne polariseringen, der mellomsjiktet fordeler seg mot mer produktorienterte og kundeorienterte løsninger. Av figuren kan en se at mellomsjiktet er i ferd med å tape markedsandeler.



Figur 3.18: Polarisering av markedet

TBL sine fremtidsvisjoner om utviklingen av møbelmarkedet, ser ut til å være i samsvar med møbelforhandlernes utvikling i perioden 1998 til 2003, som er beskrevet i kapittel 3.2.4.

### Mange ulike salgskanaler

Med en slik polarisering, står møbelprodusentene overfor en stor utfordring i å fastlegge markedsstrategi. Et av valgene er hvilke salgskanaler produsenten skal bruke, for å nå ut til forbrukerne. Dette kan dreie seg om alt fra utsalg direkte fra fabrikken, til salg på supermarkeder. En produsent kan også benytte seg av flere ulike salgskanaler på samme tid. Tabell 3.18 gir en oversikt over ulike salgskanaler en møbelprodusent kan benytte seg av.

Utsalgssted	Beskrivelse
Merkevarebutikker	Produsenteide butikker som kun selger produsentens egne merker
Livsstilsbutikker	Butikker med forskjellige varegrupper som henvender seg til samme kundegruppe
Factory outlet	Produsenteide butikker som selger overskuddsvarer til lave priser
Total living	Butikker med vareutvalg som dekker den totale forbrukssituasjonen
DIY - "Design It Yourself"	Butikker der forbrukerne selv designer deres møbler med hjelp fra kyndig fagfolk
Totalløsningsbutikker	Interiørdesignere som gir en total løsning for kundens hjem.
Stil & design	Butikker som selger produkter signert av kjente møbeldesignere
Home shopping	Produsenter og detaljister som selger deres produkter via internett eller via tradisjonelt katalogsalg
Dagligvarebutikker	Produkter som egner seg solgt i selvbetjente dagligvarebutikker
Brand alliance	Produsenter eller detaljister med forskjellige produkter som danner felles salglokale
Produkt placement	Designere som innreder lokaler hvor andre kan stille ut egne produkter
Lavprisbutikker	Butikker som satser på å tilby faste lave priser

Tabell 3.18: Eksempler på utsalgssteder en møbelprodusent kan ta i bruk.

Bolia, som nevnt i kapittel 3.4, kombinerer Home shopping og DIY, ved at kunden via internett kan være med på å velge hvordan produktet skal se ut. Hødnebos utsalgssteder er typiske merkevarebutikker, og forhandler kun produkter fra Hødnebo.

### Det norske møbelmarked

TBL opplyser om at det selges møbler og interiørvarer i Norge i 2003 for 10,2 milliarder kroner. Bransjeforeningen viser videre til at markedsandelene til de største møbelforhandlerne i Norge fordeler seg som vist i tabell 3.19. Dette er tall også Hødnebo opererer med<sup>48</sup>.

IKEA	29 %
Bohus	19 %
Skeidar	13 %
Møbelringen	12 %
JYSK	9 %
Fagmøbler	5 %
Living	3 %
A-møbler	2 %
Andre	8 %

Tabell 3.19: Markedsandeler for de største møbelforhandlerne i Norge i 2003<sup>49</sup>.

Dersom informasjonen med TBL sammenlignes med gruppens egne tall, kan en se at det ikke er helt samsvar mellom disse. Total omsetning for møbelbransjen, ble av gruppen anslått til i overkant av 11 milliarder kroner. Dette gir en differanse på 800 millioner kroner, i forhold til TBL sine opplysninger. Fordelingen av markedsandeler er også noe ulik. De forhandlerne

<sup>48</sup> Notat fra møte med Hødnebo på Akland, desember 2004.

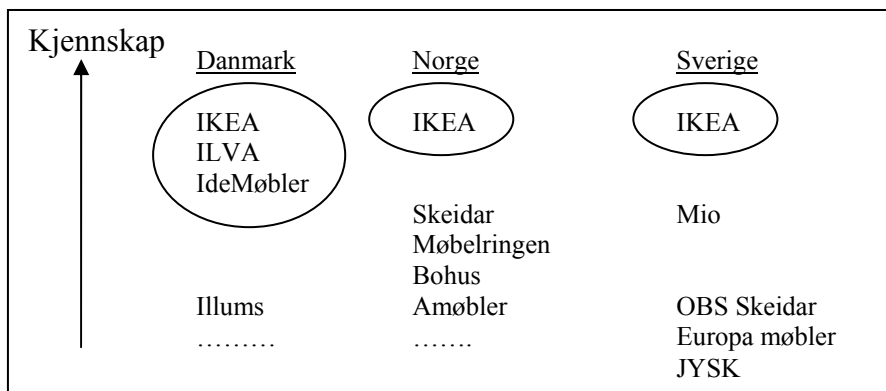
<sup>49</sup> Utdelt notat fra møbelkonferansen arrangert av TBL, 10. - 11. november 2004



som skiller seg sterkest ut, er Bohus og Møbelringen. Markedsandelen til disse, ble av TBL anslått til å være 19 og 12 prosent av totalt marked. Gruppen kom fram til at de derimot lå på henholdsvis 12 og 4,5 prosent.

### Sammenligning av møbelindustrien i Skandinavia

Danmark er i følge TBL et foregangsland for Norge og Sverige innen møbelindustrien. Noe av dette kan komme av at Danmark er tettere knyttet til resten av Europa. På den måten blir både produsenter og konsumenter lettere påvirket av trender og markedsforhold. Bransjeforeningen forklarer at det er internasjonale aktører og tendenser som setter standardene, mens det i Norge i større grad er norske aktører. I følge TBL handler danske forbrukerne oftere, mens i Norge og Sverige handler forbrukerne sjeldnere, men i større kvantum. Figur 3.19 viser en sammenligning av kjennskap til merkenavn i Norge, Sverige og Danmark. Av figuren kan en se at IKEA skiller seg klart ut fra de andre konkurrentene, i Norge og Sverige. I Danmark er det derimot ikke slik at kun én aktør utmerker seg. Her er kjennskapen stor til tre aktører.



Figur 3.19: Forbrukernes kjennskap til møbelforhandlere.

### Utfordringer ved forandring

Norge har i følge TBL hatt en økning i disponibel inntekt, samtidig som oppsparingene også øker. En slik vekst kan føre til sterkere kjøpekraft. Likevel bør produsentene tilpasse seg et økende marked, der detaljhandelen ser ut til å stå i fokus. Det sies at merkenavnets verdi er sammenfallende med de omgivelser produktet presenteres i. TBL mener at om lag 67 prosent av alle kunder som forlater en butikk, gjøre dette på grunn av dårlig service. Dette kan tyde på at service overfor kundene, ved det øyeblikket de vurderer et kjøp, også påvirker kundenes oppfatning av hvilken service de kan forvente etter kjøpet.

### **3.9 Spørreundersøkelse ved HiA, avd. Grimstad**

Spørreundersøkelsen er utformet for å måle hvilke oppfatninger om møbler, som eksisterer blant studenter og ansatte på HiA. Respondentene får svare på temaer som markedskunnskap, påvirkningsgrad, kjøpsvaner og trender. Skjemaet er utformet slik at det skal være oversiktlig, med repeterende elementer som gjør at den blir enkel å gjennomføre. Først i skjemaet er det generelle spørsmål som vil benyttes for å kunne kategorisere de ulike respondentene. Rekkefølgen i spørsmålene ligner mye på den naturlige kjøpsprosessen, der en får kjennskap til markedet, påvirkning, kriterier ved kjøp, og hvilken stil respondenten har. Oppdragsgiveren for masteroppgaven er nevnt i minst mulig grad, eller gjemt blant andre møbelprodusenter, for å ikke påvirke og styre respondenten. Det er gjennomført operasjonaliseringer i spørsmålene 6, 7, 12 og 13, der det krysses av på en målbar skala mellom 1 og 5. Grunnen til at størrelsen på denne skalaen ble på 5, var at det ved 3 ble liten mulighet til differensiering, mens gruppen mente det var unødvendig med 7 nivåer. I spørreskjemaet er det benyttet lukkede spørsmål, siden utvalgsstørrelsen er stor. Ved benyttelse av åpne spørsmål ville det oppstått problemer med analyseringen av informasjonen.

Populasjonen i spørreundersøkelsen består av studenter og ansatte. Blant studentene er det et likt antall tilfeldig utvalg, blant linjene økonomi, IKT, bygg, mekanikk og elektro. Grunnen til fordelingen av respondenter, er at utvalget representerer ulike faggrupper, og det ville være interessant å se om dette hadde noen innvirkning på utfallet. Et utvalg basert på alder og kjønn, ville vært vanskelig å gjennomføre, siden det er flest unge menn på HiA. Størrelsesutvalget på ansatte er lik de ulike fagretningene. Utvalgsmetoden ble planlagt ved hjelp av timeplanene, og utvalget ble oppsøkt i deres respektive klasserom, der det ble plukket ut 30 respondenter i hver klasse. De ansatte ble kontaktet i lærerkantinen og møterom.

Utvalgsstørrelsen ble 30 utdelte skjemaer i hver av de ulike avdelingene, som til sammen utgjorde 180 spørreskjemaer. Ved Høgskolen i Agder, avd. Grimstad går det 1031 studenter blant de utvalgte faglinjene, og det er 116 ansatte. Dette tilsvarer en andel på  $150/1031 = 15\%$  blant studentene, og  $30/116 = 26\%$  av de ansatte. Hødnebø har i sin visjon et ønske om å få større innpass hos de yngre møbelkjøperne, derfor blir studentene i første omgang prioritert.

Respondentene fikk muligheten til veiledning dersom det oppstod noen misforståelser. Av den grunn ble datainnsamlingen på 100 prosent.

Gjennomførelsen av spørreundersøkelsen er utført under visse begrensninger, og grunnen til dette er mangelen på ressurser. Møbelprodusenten Hødnebø ligger i Risør i Aust-Agder. Siden Høgskolen ligger i samme fylke, vil kjennskapen til Hødnebø i spørsmål 6 antakeligvis bli annerledes enn hva resultatet ville blitt, med en nasjonal spørreundersøkelse. Samtidig representerer ikke undersøkelsen et nasjonalt tverrsnitt, siden kjøpsvanene og kjøpskriteriene kan variere etter geografiske forhold.

Analyseringen av spørreundersøkelsen skjedde i flere trinn. I SPSS versjon 13 ble det opprettet et ark som gjorde at svarene, fra de ulike respondentene, kunne tastes inn. Hvert svar ble gitt en unik nøkkel, og denne nøkkelen ble notert på det aktuelle svarskjemaet. Dette ble gjort for at Hødnebø har mulighet til å gå tilbake for å kontrollere om dette skulle være av interesse. De ulike resultatene ble eksportert til Excel format slik at det var mulig å bearbeide informasjonen.

Spørreundersøkelsen ligger som vedlegg 1.

### 3.10 Presentasjon av resultater

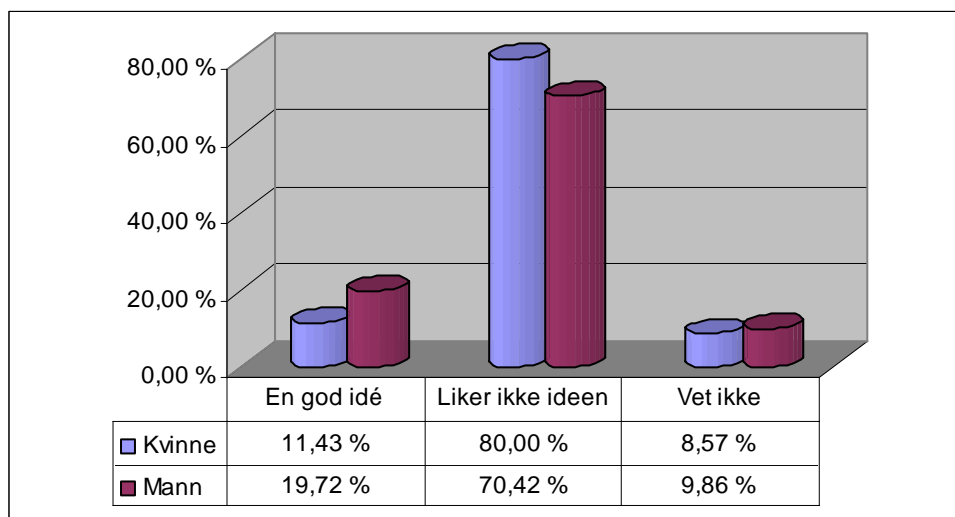
*Spørsmål 5. Hva mener du om en felles database som inneholder personopplysninger for å gi bedrifter mulighet til å spesialtilpasse markedsføring mot enkeltkunder?*

Respondenten blir bedt om å ta stilling til syn på bruk av DBM i markedsføring. Gruppen ønsket å finne respondentenes oppfatning om dette temaet, siden en slik markedsføringsmetode kan være effektiv for segmentering, men metoden kan støte på moralske dilemmaer. Av respondentene var det tre som ikke svarte på dette spørsmålet. Det utgjør en svarprosent på 98,3 prosent.

Kjønn	En god idé	Liker ikke ideen	Vet ikke	Total
Kvinne	4	28	3	35
Mann	28	100	14	142
Total	32	128	17	177

Tabell 3.20: Database med personopplysninger

Ut fra tabell 3.20 går det fram at størsteparten av respondentene ikke liker at det opprettes en database med informasjon om kundene. Dette kommer tydelig fram i figur 3.20, som gir dataene prosentbasert.



Figur 3.20: Syn på databasebasert markedsføring, i prosent.

*Spørsmål 6. Hvor god er din kjennskap til følgende møbelprodusenters merkenavn?*

Respondenten ble bedt om å gradere sin kjennskap til merkenavnet til seks ulike møbelprodusenter. Disse produsentene var Ekornes, L.K. Hjelle, Hødnebø Møbler, Slettvoll, Stryn og Tønning. Ekornes ble valgt å være med i undersøkelsen, siden de har hatt suksess nasjonalt og internasjonalt, og bør derfor være godt kjent blant respondentene. Resten av produsentene kan dermed måles opp mot Ekornes. De øvrige produsentene ble valgt for å finne Hødnebø sin posisjon i forhold til konkurrentene Hødnebø selv utnevnte. Respondentene viste svært liten kjennskap Slettvoll, Stryn og Tønning. Det vises derfor kun resultater fra de tre mest kjente produsentene som er Ekornes, Hødnebø Møbler og L.K. Hjelle. Svarprosenten på dette spørsmålet ble på 99,7 prosent.

Ekornes var den mest kjente av produsentene. Størst prosentdel er markert med de gult skraverte feltene. Figuren indikerer at 30 % av aldersgruppen 18 - 25 år krysset av ved nivå 4 i kjennskap til Ekornes. Denne aldersgruppen utgjør 55 % av 180 personer som er den totale populasjonen.

Ekornes Alder	Liten 1	Kjennskap				Stor 5	Total
		2	3	4	5		
18-25	11 %	9 %	24 %	30 %	25 %	55 %	
26-30	17 %	10 %	34 %	21 %	17 %	16 %	
31-35	0 %	0 %	25 %	38 %	38 %	4 %	
36-40	0 %	0 %	30 %	20 %	50 %	6 %	
41-50	7 %	27 %	13 %	40 %	13 %	8 %	
51+	5 %	11 %	32 %	32 %	21 %	11 %	
Total	10 %	10 %	26 %	29 %	24 %	100 %	

Tabell 3.21: Kjennskap til merkenavnet Ekornes

Hødnebø vil i fremtiden markedsføre sine produkter mot yngre kundesegmenter. Resultatet fra spørreundersøkelsen viste at 76 % av de spurte mellom 18 og 25 år hadde svært liten kjennskap til møbelprodusenten. I aldersgruppene 26–30 og 31–35 var det omtrent 50 % som også hadde laveste kjennskapsalternativ til Hødnebø.

Alder	Liten 1	Kjennskap				Stor 5	Total
		2	3	4	5		
18-25	76 %	11 %	8 %	3 %	2 %	55 %	
26-30	52 %	10 %	7 %	17 %	14 %	16 %	
31-35	50 %	0 %	25 %	25 %	0 %	4 %	
36-40	20 %	0 %	20 %	30 %	30 %	6 %	
41-50	13 %	13 %	27 %	33 %	13 %	8 %	
51+	16 %	21 %	16 %	26 %	21 %	11 %	
Total	56 %	11 %	12 %	13 %	8 %	100 %	

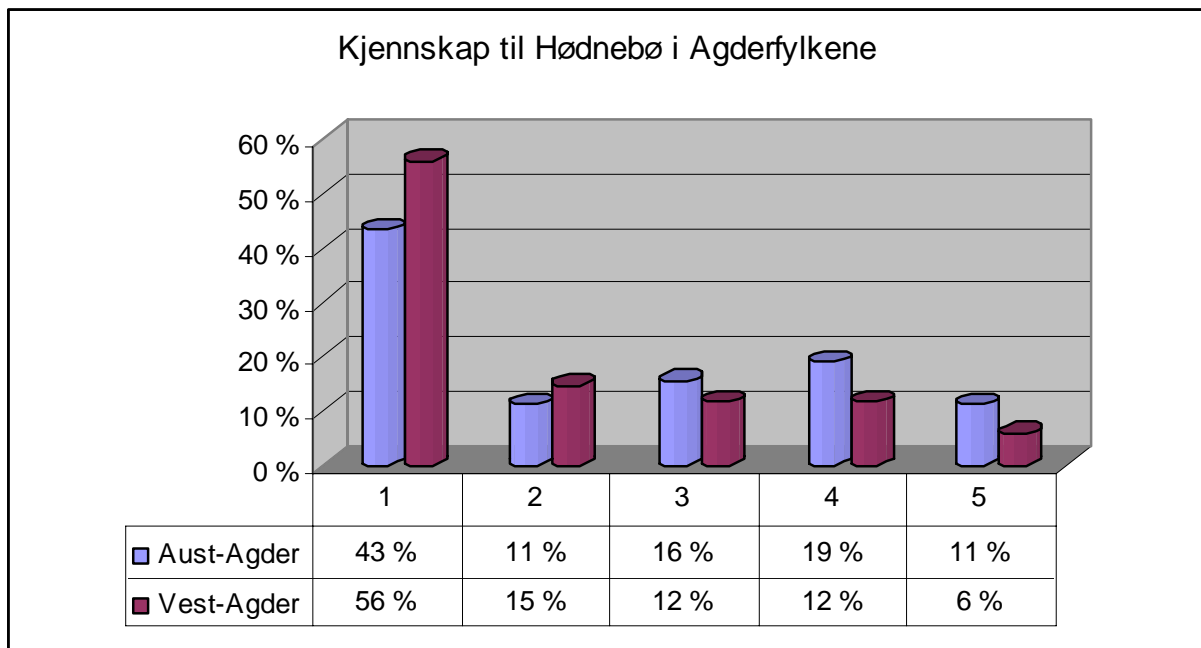
Tabell 3.22: Kjennskap til merkenavnet Hødnebø Møbler

Produsenten som respondentene hadde tredje mest kjennskap til var L.K. Hjelle. Denne produsenten har vært mye eksponert i media, ettersom den har mottatt en rekke priser for innovativt design. Totalt valgte 68 prosent av respondentene nivå 1 i kjennskap til denne produsenten.

Alder	Liten	Kjennskap				Stor	Total
	1	2	3	4	5		
18-25	84 %	8 %	3 %	3 %	2 %	56 %	
26-30	69 %	17 %	10 %	3 %	0 %	16 %	
31-35	38 %	25 %	13 %	13 %	13 %	4 %	
36-40	20 %	30 %	30 %	0 %	20 %	6 %	
41-50	43 %	29 %	14 %	14 %	0 %	8 %	
51+	39 %	17 %	11 %	22 %	11 %	10 %	
Total	68 %	14 %	8 %	6 %	4 %	100 %	

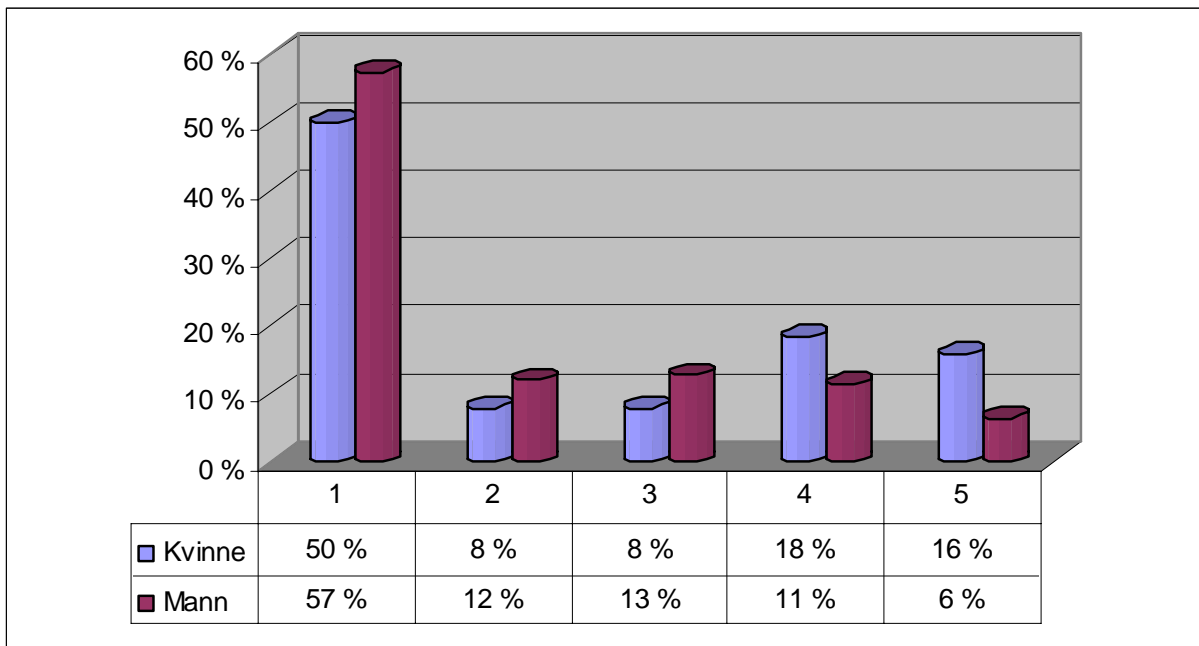
Tabell 3.23: Kjennskap til merkenavnet L.K. Hjelle

Respondentenes kjennskap til produsentene kunne også fordeles etter respondentenes registrerte bosted. Ved å sette respondentene med bosted i Agder-fylkene opp mot kjennskap til merkenavnet Hødnebø, ble det klart at 43 prosent av respondentene i Aust-Agder og 56 prosent av respondentene i Vest-Agder valgte lavest kjennskap. Dette er fremstilt i figur 3.21.



Figur 3.21: Respondentene med registrert bosted i Agder-fylkenes kjennskap til Hødnebø.

Videre kan kjennskap til Hødnebø fordeles på kjønn, som vist i figur 3.22. En slik fremstilling viser at kvinner har mest kjennskap til Hødnebø, mens menn har lav kjennskap.



Figur 3.22: Kjennskap til Hødnebø fordelt på kjønn.

#### *Spørsmål 7. I hvilken grad påvirkes du av reklame?*

I spørsmål 7 ble respondentene bedt om å vektlegge hvor de ble mest stimulert til kjøp. Dette var på salgsstedet, påvirkning av venner og kjente, påvirkning fra aviser og tidsskrifter, reklame i post, reklame gjennom TV og reklame gjennom internett og e-post. Svarprosenten var på 99,1 prosent.

Spørreundersøkelsen viste at fire alternativer skilte seg mest ut. ”Reklamering gjennom internett, e-post” og ”Reklame til postkasse”, var påvirkningsmediene som hadde minst innvirkning, og blir derfor ikke tatt med blant resultatene. Nedenfor er de fire mediene som har størst påvirkning sortert etter effekten.

Tabellene 3.24a – 3.24d viser at respondentene får den sterkeste påvirkningen fra venner og kjente. Nest mest påvirkning får respondentene på salgsstedet. Med påvirkning på salgsstedet menes hjelp på stedet der varen selges, i tillegg til reklame og plakater som befinner seg i salgslokalet. Det tredje mest påvirkende mediet, er påvirkningen fra aviser og tidsskrifter. Reklamering gjennom TV var det fjerde sterkeste påvirkningsmiddelet. Hødnebø har akkurat gjennomført en landsdekkende reklameringskampanje for å fremme merkenavnet Hødnebø.

Påvirkning av venner og kjente						
Alder	Liten	Påvirkning			Stor	Total
	1	2	3	4	5	
18-25	3 %	14 %	31 %	40 %	11 %	56 %
26-30	7 %	18 %	18 %	39 %	18 %	16 %
31-35	13 %	25 %	25 %	25 %	13 %	4 %
36-40	10 %	20 %	50 %	10 %	10 %	6 %
41-50	27 %	27 %	27 %	20 %	0 %	8 %
51+	28 %	28 %	17 %	22 %	6 %	10 %
Total	9 %	18 %	28 %	34 %	11 %	100 %

Tabell 3.24a: Påvirkning av venner og kjente.

Påvirkning på salgsstedet						
Alder	Liten	Påvirkning			Stor	Total
	1	2	3	4	5	
18-25	14 %	21 %	40 %	22 %	2 %	55 %
26-30	24 %	31 %	38 %	3 %	3 %	16 %
31-35	38 %	13 %	13 %	25 %	13 %	4 %
36-40	0 %	40 %	30 %	30 %	0 %	6 %
41-50	27 %	33 %	27 %	13 %	0 %	8 %
51+	37 %	21 %	16 %	16 %	11 %	11 %
Total	20 %	25 %	34 %	18 %	3 %	100 %

Tabell 3.24b: Påvirkning på salgsstedet.

Påvirkning fra aviser og tidsskrifter						
Alder	Liten	Påvirkning			Stor	Total
	1	2	3	4	5	
18-25	19 %	30 %	34 %	14 %	2 %	55 %
26-30	24 %	31 %	24 %	21 %	0 %	16 %
31-35	50 %	25 %	25 %	0 %	0 %	4 %
36-40	10 %	40 %	40 %	10 %	0 %	6 %
41-50	7 %	40 %	47 %	7 %	0 %	8 %
51+	33 %	17 %	28 %	17 %	6 %	10 %
Total	21 %	30 %	33 %	14 %	2 %	100 %

Tabell 3.24c: Påvirkning fra aviser og tidsskrifter

Påvirkning gjennom TV						
Alder	Liten	Påvirkning			Stor	Total
	1	2	3	4	5	
18-25	26 %	31 %	28 %	15 %	1 %	55 %
26-30	24 %	45 %	21 %	7 %	3 %	16 %
31-35	63 %	13 %	25 %	0 %	0 %	4 %
36-40	20 %	40 %	40 %	0 %	0 %	6 %
41-50	27 %	47 %	13 %	7 %	7 %	8 %
51+	58 %	26 %	11 %	5 %	0 %	11 %
Total	30 %	34 %	24 %	11 %	2 %	100 %

Tabell 3.24d: Påvirkning gjennom TV.



*Spørsmål 8. Erfaring med tidligere møbelkjøp? Vs. Spørsmål 9. Hvor regner du med å kjøpe din neste sofa?*

Svarprosenten i spørsmål 8 og 9 var 100 %. Spørsmålene ble satt opp mot hverandre for å undersøke hvilken effekt erfaring med tidligere møbelkjøp, hadde på valg av hvor respondenten ville kjøpe sin neste 3-seters sofa.

Erfaring med tidligere møbelkjøp	Hvor kjøper du din neste 3-seters sofa?						Total
	Brukthandel	IKEA	Bohus, Skeidar etc.	Hødnebø etc.	Alternative butikker	Vet ikke	
Aldri kjøpt	0 %	31 %	36 %	3 %	0 %	31 %	20 %
Snart kjøpe	0 %	37 %	37 %	0 %	0 %	26 %	11 %
Akkurat kjøpt	0 %	21 %	42 %	5 %	0 %	32 %	11 %
Kjøpt flere ganger	3 %	18 %	43 %	7 %	9 %	20 %	59 %
<b>Total</b>	<b>2 %</b>	<b>23 %</b>	<b>41 %</b>	<b>5 %</b>	<b>6 %</b>	<b>24 %</b>	<b>100 %</b>

Tabell 3.25: Erfaring med møbelkjøp vs. Pris på neste kjøpte sofa

Tabell 3.25 viser en konsentrering rundt IKEA, Bohus og Skeidar. Dette representerer lav- og middelsprissesegmentet. Ettersom erfaringen øker så beveger respondenten seg gradvis mot høyprissegmentet.

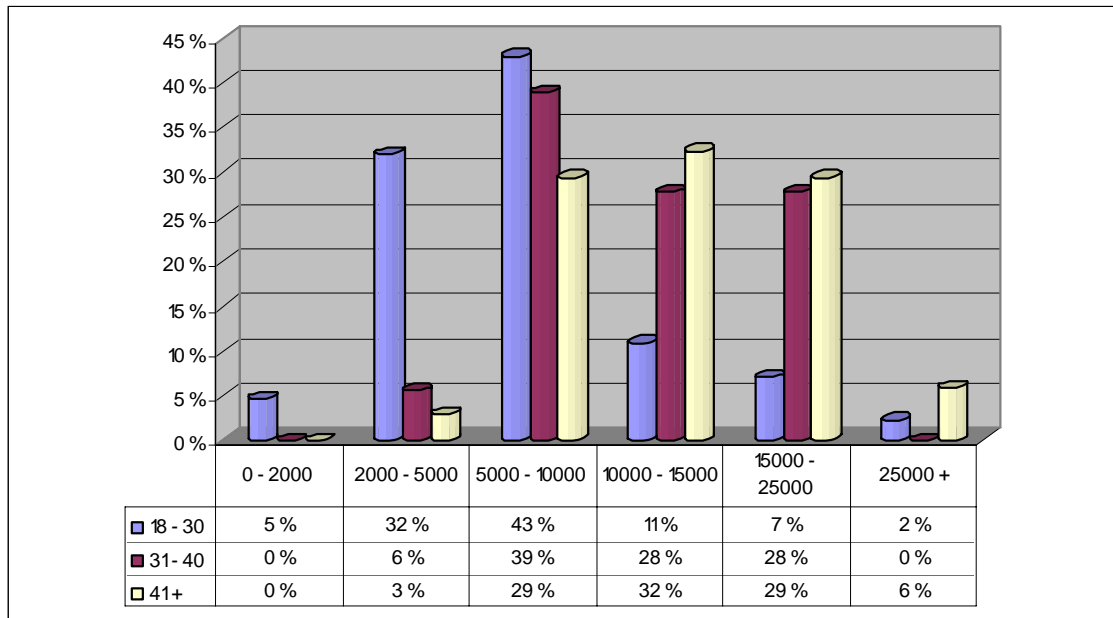
*Spørsmål 10. Hva koster din neste 3 seters sofa?*

Responsen var 100 % på dette spørsmålet. Hødnebø ønsker å rette seg mot yngre segmenter, og fokuset er derfor på gruppene der alderen er under 40 år. Fremstilling av resultatene er vist i tabell 3.26.

Alder	Hva koster din neste sofa?						Total
	0 - 2000	2000 - 5000	5000 - 10000	10000 - 15000	15000 - 25000	25000 +	
18-25	6 %	35 %	41 %	7 %	7 %	3 %	55 %
26-30	0 %	21 %	48 %	24 %	7 %	0 %	16 %
31-35	0 %	0 %	25 %	63 %	13 %	0 %	4 %
36-40	0 %	10 %	50 %	0 %	40 %	0 %	6 %
41-50	0 %	0 %	47 %	27 %	20 %	7 %	8 %
51+	0 %	5 %	16 %	37 %	37 %	5 %	11 %
<b>Total</b>	<b>3 %</b>	<b>24 %</b>	<b>40 %</b>	<b>17 %</b>	<b>13 %</b>	<b>3 %</b>	<b>100 %</b>

Tabell 3.26: Hva koster din neste sofa?

Deltagelsen i alderstrinnene 31-35 og fram til 41-50 var lav. Derfor ble aldersgruppene lagt sammen og de nye gruppene ble 18-30, 31-40 og 41+. Ut fra tabellen over viser det seg at planlagt beløp som vil benyttes på neste 3 seters sofa øker med alderen. Dette kommer fram i figur 3.23.



Figur 3.23: Pris på neste kjøpte sofa fordelt på aldersgrupper.

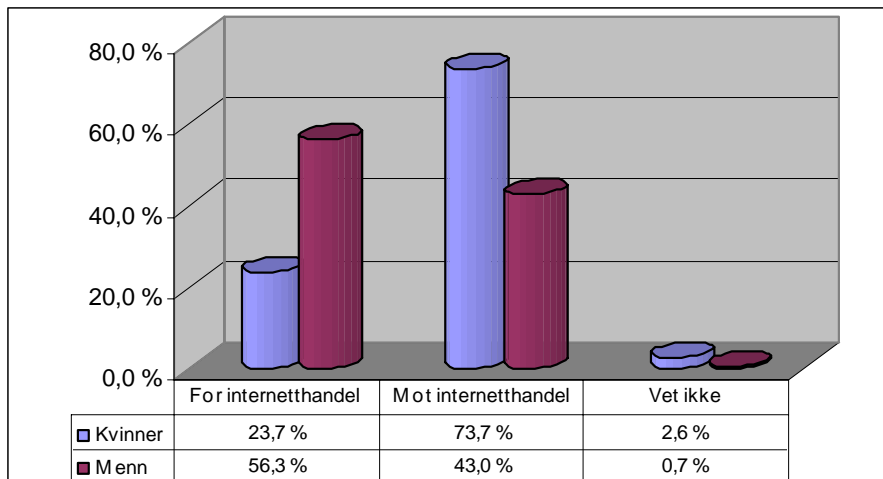
### 11. Hva er ditt syn på handel over internett?

Respondenten blir her bedt om å ta stilling til syn på handel over internett, ved å velge mellom åtte ulike argumenter, fire *for* slik handel og fire *mot*, samt en mulighet til å velge *vet ikke*. To personer valgte å ikke ta standpunkt til dette, mens de resterende 178 fordelte seg utover de øvrige alternativene. Respondentene ble bedt om å kun velge det argumentet de mente var sterkest, slik at det selv om for eksempel ikke en respondent har valgt at de forventer reduserte priser, kan det godt være de gjør det.

		Alder						Total	Prosent
		18-25	26-30	31-35	36-40	41-50	51+		
Ditt syn på handel over internett	Enklere sparer mye tid og arbeid	28,3 %	20,7 %	25,0 %	40,0 %	13,3 %	15,8 %	45	25,0 %
	Forventer reduserte priser	19,2 %	24,1 %	0,0 %	30,0 %	6,7 %	0,0 %	30	16,7 %
	Slipper masete butikkpersonal	1,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1	0,6 %
	Kan handle når jeg vil	6,1 %	10,3 %	12,5 %	0,0 %	13,3 %	5,3 %	13	7,2 %
	Sum <i>for</i> internetthandel	54,5 %	55,2 %	37,5 %	70,0 %	33,3 %	21,1 %	89	49,4 %
	Bruker ikke internett til varehandel	7,1 %	6,9 %	12,5 %	10,0 %	13,3 %	36,8 %	20	11,1 %
	Føler sikkerheten er for lav	1,0 %	3,4 %	0,0 %	0,0 %	6,7 %	10,5 %	5	2,8 %
	Benytter hjelp fra butikkbetjening	3,0 %	6,9 %	0,0 %	0,0 %	13,3 %	0,0 %	7	3,9 %
	Liker å se og føle på varen	33,3 %	24,1 %	50,0 %	20,0 %	33,3 %	31,6 %	57	31,7 %
	Sum <i>mot</i> internetthandel	44,4 %	41,4 %	62,5 %	30,0 %	66,7 %	78,9 %	89	49,4 %
	Vet ikke	1,0 %	3,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	2	1,1 %
	Total	99	29	8	10	15	19	180	100,0 %

Tabell 3.27: Syn på handel over internett fordelt på alder til respondentene.

I tabell 3.27 er respondentenes syn på handel over internett fordelt på respondentenes alder. Den viser at det er størst flertall som har valgt at de liker å se og føle på varen før de kjøper den, med 31,7 prosent av totalen. Etter dette mener 25 prosent at de mener internetthandel er enklere og at de sparer tid. 16,7 prosent forventer reduserte priser. Totalt kommer det fram av tabellen at det var like mange *for* internetthandel som *mot*. Ved å gå inn mer detaljert på de ulike aldersgruppene, kan en se at blant de unge er slik handel mer akseptert. For de eldste gruppene derimot, er det en sterk prosentvis økning i argumenter mot dette.



Figur 3.24: Prosentvis fordeling for og mot handel over internett fordelt på kjønn.

Når respondentenes svar fordeles på kjønn, blir det klart at det er flere menn som er for internetthandel enn det er kvinner, som vises i figur 3.24. 56,3 prosent av mennene var for, mens av kvinnene var det bare 23,7 prosent, som var for slik handel. De fleste som var mot mente at de helst ville ta og føle å varen før de kjøpte den, mens noen svarte at de ikke handlet over internett i det hele tatt.

### 12. Hvor mye gjelder følgende kriterier ved kjøp av møbler?

Kriteriene respondenten skulle vurdere her var: kvalitet, møbelutvalg, pris, servicegrad, tilgjengelighet og design. Med kvalitet menes holdbarheten til materialene, møbelet er produsert av. Møbelutvalget er antall produkter innen en type møbel, som tilbys ved salgsstedet. Pris er det varen koster. Servicegrad er servicen som gis før, under og etter et salg. Tilgjengelighet er avstand og åpningstider for å få tilgang til møbler. Med design menes utformingen av møbelet. Betydningen av kriteriene ble forklart, ved forespørsel fra respondentene. Kriteriene ble valgt, fordi gruppen mener de er sentrale kriterier ved møbelkjøp. Disse skulle graderes fra liten til stor påvirkning i en skala fra 1 til 5. Her var det en svarprosent på 99,81 prosent, med kun to utelatte svar fordelt på servicegrad og design.

Resultatene av alle respondentene er gjengitt i prosent, for hvert av kriteriene, i tabell 3.28. Den viser at alle kriteriene har stor betydning for respondenten ved kjøp av møbler, men at det er kvalitet, pris og design som skiller seg ut med å være de viktigste.

	1	2	3	4	5	Totalt
<b>Kvalitet</b>	0 %	1 %	15 %	39 %	46 %	180
<b>Møbelutvalg</b>	3 %	15 %	33 %	36 %	13 %	180
<b>Pris</b>	2 %	6 %	22 %	37 %	33 %	180
<b>Servicegrad</b>	2 %	11 %	36 %	32 %	19 %	179
<b>Tilgjengelighet</b>	3 %	13 %	35 %	37 %	13 %	180
<b>Design</b>	2 %	5 %	20 %	34 %	39 %	179

Tabell 3.28: Kriterier ved kjøp av møbler.

### Pris vs. Kvalitet

Fra tabell 3.28 kan en se at det er kvalitet med 46 prosent, som er det viktigste kriteriet for valg av møbler. Framstillingen sier derimot ikke noe om hva de som har valgt kvalitet høyt mener om pris. For å finne hva som gjelder sterkest av pris og kvalitet kan dette presenteres som en matrise, som vist i tabell 3.29. I denne matrisen er kvalitet på den ene siden, med valgene 1 til 5, og pris på den andre. Matrisen har en overvekt av svar i øvre høyre hjørne. Dette viser at det er flere av de som har svart kvalitet som viktigst på skalaen og som har pris i den lavere delen. Samtidig er det ingen svar i nedre motsatt side av matrisen, der pris veier høyt og kvalitet er lite viktig.

		Kvalitet				
		1	2	3	4	5
Pris	1	0	0	0	0	4
	2	0	0	0	6	5
	3	0	1	4	14	20
	4	0	0	13	32	22
	5	0	0	10	18	31

Tabell 3.29: Kvalitet vs. Pris

		Kvalitet				
		1	2	3	4	5
Design	1	0	0	2	0	2
	2	0	0	2	4	3
	3	0	0	10	11	15
	4	0	0	7	29	25
	5	0	1	6	26	36

Tabell 3.30: Kvalitet vs Design

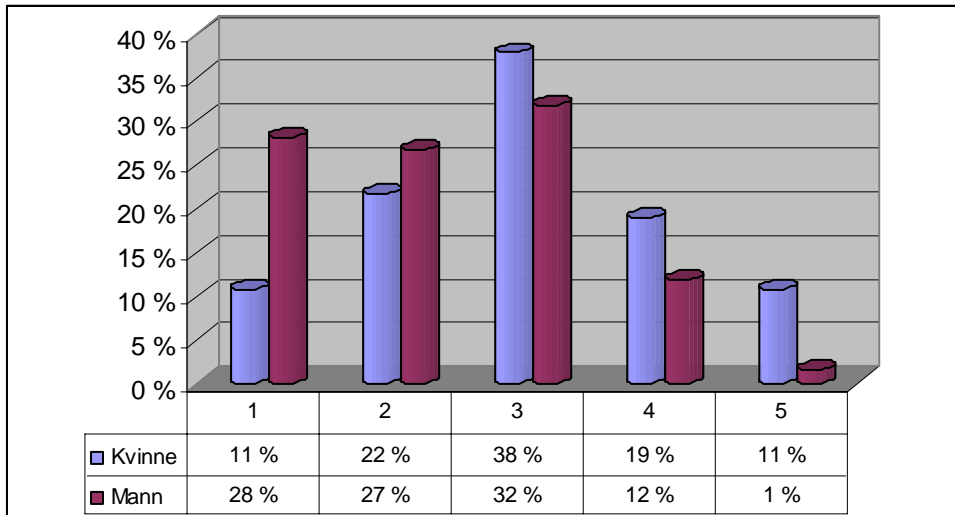
		Pris				
		1	2	3	4	5
Design	1	0	0	1	1	2
	2	0	0	1	4	4
	3	1	1	9	15	10
	4	1	6	13	24	17
	5	2	4	14	23	26

Tabell 3.31: Pris vs Design

Tabell 3.30 viser at respondentene også vektlegger kvalitet høyere enn design, etter samme resonnement som ved kvalitet og pris. Videre vises det av tabell 3.31, at det ikke er noe klare forskjeller i respondentenes vektlegging av pris og design.

### 13. Mener du å ha innsikt i markedstrendene?

I spørsmål 13 ble respondentene spurt om å rangere sin egen innsikt i markedstrendene fra 1 til 5, der 5 var stor innsikt. Av respondentene var det 95,6 prosent som svarte på spørsmålet. Respondentene er kjønnsfordelt, slik at fremstillingen viser prosent av kvinne og mann ved hvert av alternativene.



Figur 3.25: Prosentvis fordeling av respondentenes innsikt i markedstrender.

Figur 3.25 viser at de fleste velger å plassere seg i den lavere delen av skalaen med lav innsikt i markedstrendene. Samtidig kan en se at det er menn som dominerer denne delen i prosentandel, og at kvinner mener å ha mer innsikt i trendene.

### 14. Hvilken stil liker du best?

For å få et innspill fra respondentene om hvilken utforming de best kunne tenkt seg, ble de spurt om å velge én av seks sofaer ut fra bilde av hver av dem. Seks forskjellige sofaer ble valgt ut til å være med i undersøkelsen, der også Hødnebø var representert. IKEA sin sofa var undersøkelsens billigste og har et minimalistisk design. Hødnebø er representert med en enkel sofa med klassisk design. Bohus har to sofaer med i undersøkelsen, der den ene er av klassisk bonderomantisk design og den andre med et mer funksjonelt særpreg. Sanz har med en innovativ sofa fra L. K. Hjelle, som også er undersøkelsens dyreste. Skeidar var representert med en klassisk familiesofa i skinn. Sofaene er representert i figur 3.26.



Figur 3.26: Sofautvalg ved undersøkelsen

Spørsmålet hadde en svarprosent 98,9 prosent. Resultatene blir presentert prosentvis med utgangspunkt i alder på respondentene. Dette er fordi Hødnebø ønsker å utvide til litt yngre kundemasse, og det kan da være interessant å få innblikk i hvilke typer møbler denne kundegruppen setter mest pris på.

Alder	”Minimalistisk”	”Klassisk”	”Bonde - romantisk”	”Funksjonell”	”Retro”	”Tidløs skinnssofa”	Totalt
18-25	27 %	2 %	6 %	26 %	5 %	33 %	56 %
26-30	17 %	7 %	7 %	31 %	3 %	34 %	16 %
31-35	25 %	13 %	13 %	38 %	0 %	13 %	4 %
36-40	20 %	10 %	10 %	30 %	10 %	20 %	6 %
41-50	14 %	21 %	7 %	21 %	7 %	29 %	8 %
51+	22 %	17 %	17 %	11 %	6 %	28 %	10 %
<b>Totalt</b>	24 %	7 %	8 %	26 %	5 %	31 %	100 %

Tabell 3.32: Resultater for valg av stil.

Resultatene i tabell 3.32 viser at det er tre type møbler som skiller seg sterkest ut totalt blant aldersgruppene. Den mest valgte sofaen var den tidløse skinnssofaen, med 31 prosent. Etter følger den funksjonelle sofaen fra Bohus med 26 prosent og den minimalistiske sofaen fra Ikea med 24 prosent. Hvis en tar for seg de ulike alderstrinnene kan en se at de yngres favoritter er de tre ovennevnte, mens for de litt eldre kan en se at den funksjonelle taper andeler og de mer klassiske møblene vinner fram. Retrossofaen fra L. K. Hjelle har relativt lave andeler i alle alderstrinn.

## 4 Analyse

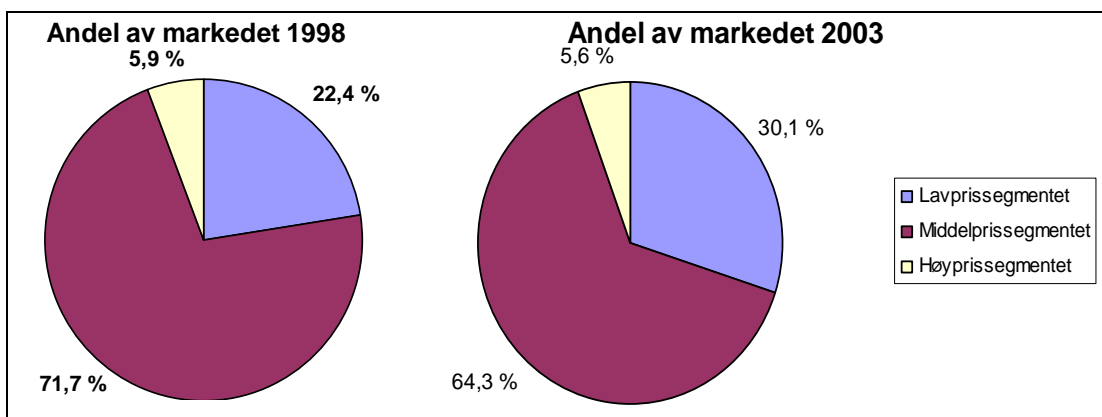
Gjennom innsamlet informasjon har gruppen kartlagt møbelmarkedets utvikling, fra midten av 90-tallet frem mot år 2005. Det er benyttet omsetningstall fra møbelforhandlere og produsenter, samt statistikk fra SSB og uttalelser fra sentrale personer i møbelbransjen. Gruppens syn på videre utvikling av møbelmarkedet, vil synliggjøres gjennom scenarier.

I dette kapittelet vil gruppen foreslå mulige endringer hos Hødnebø, belyst av utviklingen generelt i markedet. Hødnebø har planer om å utvide satsningsområder til også å omfatte yngre kundesegmenter. Noen av endringene vil derfor omfatte hvordan Hødnebø kan møte dette ”nye” kundesegmentet. Bakgrunnen for flere av endringene er basert på spørreundersøkelsen, blant elever og ansatte på HiA.

### 4.1 Møbelmarkedets utvikling

#### 4.1.1 Forhandlernes utvikling

Gjennom analyse av møbelforhandlernes omsetningstall hentet fra RavnKatalogen, er det klart at møbelbransjen har hatt en stor vekst siste årene. Møbelforhandlerne har økt sin totale omsetning fra 7,4 milliarder kroner i 1998, til 11 milliarder kroner i 2003. Dette er en økning på 48 prosent. Uttalelser fra sentrale personer innenfor møbelbransjen tyder på at veksten ikke har stoppet, men fortsetter i årene fremover<sup>50</sup>. Fordelingen av lav-, middels- og høyprissegmentet i 1998 og 2003 fremstilles i figur 4.1.



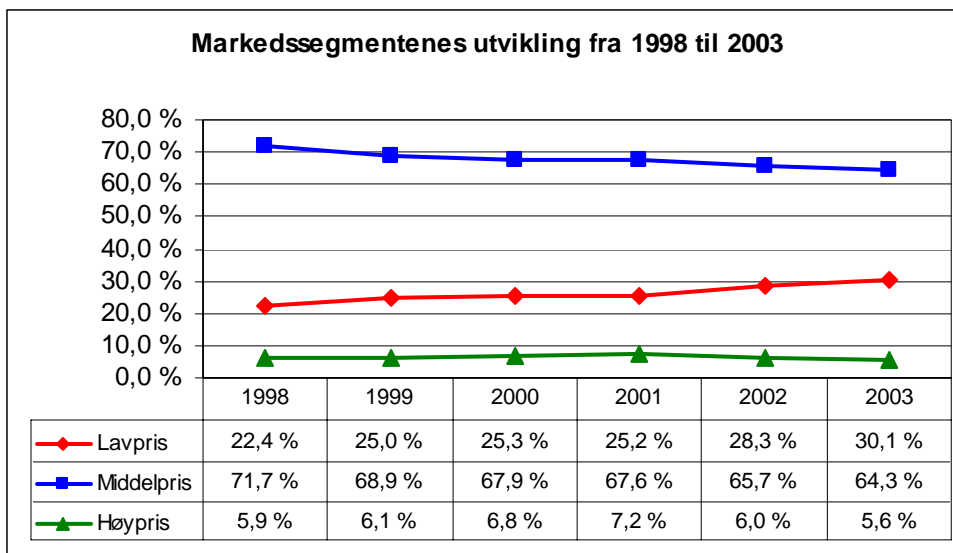
Figur 4.1: Fordelingen av møbelmarkedet i 1998 og 2003

<sup>50</sup> Telefon- og epostkontakt med personer i bransjeforeningen og redaktører for interiørmagasinene Bo Bedre og Elle Interiør.



De fleste kjedene har økt omsetning fra 1998 til 2003, der IKEA har hatt størst innvirkning på det totale markedet. IKEA har doblet omsetningen over perioden, og økt markedsandelene fra 22 til 30 prosent. Når denne økningen i omsetningen er på 1,6 milliarder kroner, får dette stor innvirkning på det totale markedet. Skeidar har tapt markedsandeler med 5,5 prosent, mens både Bohus og Møbelringen har økt med henholdsvis 3,1 og 1,1 prosent. Uansett økning eller reduksjon i markedsandeler, har alle bedriftene utenom Living, hatt en positiv utvikling i omsetning. Det kan virke som om selvstendige forhandlere taper markedsandeler i forhold til de mer profilerte kjedene. Møbelforhandleren A-Møbler AS på Alnabru i Oslo har tapt markedsandeler fra 2,9 prosent i 1998, til 1,8 prosent i 2003 <sup>51</sup>. Samtidig som de har tapt markedsandeler, har de også hatt en negativ utvikling på omsetningen. IKEA har i samme periode etablert seg et par kilometer unna A-Møbler sitt varehus. Dette er et eksempel på at IKEA gir sterk konkurranse til eksisterende bedrifter, i de områdene IKEA etablerer seg. A-møbler var tidligere kjent som det store ledende møbelvarehuset på Alnabru. A-møbler har, etter IKEA sitt framstøt, redusert sin sterke posisjon i lokalmiljøet. Møbelkjeden Living har opplevd tilsvarende tilbakegang, i områder der IKEA har etablert seg. IKEA har øket sin posisjon kraftig i både Stavanger og Bergen, de samme stedene som Living har sitt fotfeste.

Fremgangen til IKEA har vært med på å prege utviklingen i møbelmarkedet. IKEA står for hele lavprissegmentet, og er årsaken til dette segmentets vekst. I figur 4.2, er det vist en grafisk fremstilling av forholdet mellom de tre markedssegmentene.



Figur 4.2: Viser en oversikt over de ulike segmentenes andel av totalt marked 1998 - 2003.

<sup>51</sup> I kap. 3.2.3, "Møbelforhandlere i Norge", er A-møbler representert under kategorien "Div Østlandet".

Høyprissegmentet har tapt 0,3 prosent markedsandeler, selv om de har økt omsetningen fra 776 millioner kroner til 942 millioner kroner i perioden. Dette kommer av at den økte omsetningen ikke er like stor som det totale markedet. Hødnebø har derimot økt sin omsetning på 46 prosent i løpet av perioden, og styrket sin posisjon i høyprissegmentet. Hødnebø har holdt på sin strategi om å kontrollere hele verdikjeden. Med det bestemmer Hødnebø selv hva franchiseforhandlerne kan selge i butikkene. Andre kjeder har ofte en ordning der en viss prosentandel av varene som selges i butikken, må være bestilt gjennom kjeden. Hødnebø slipper altså dette, og på den måten kan en få de samme varene i alle Hødnebø butikkene rundt om i landet. Slettvoll, en av Hødnebøs sterkeste konkurrenter på produsentnivå, har i de siste årene endret sin strategi til også å omfatte egne forhandlere. Studio Slettvoll er navnet på de nye forhandlerne. De benytter samme filosofi som Hødnebø, med å kun forhandle Slettvolls egne produkter. Selv om Slettvoll har gått inn for denne strategien, velger de å fortsette med å selge sine produkter via eksterne forhandlere. Slettvolls produkter er å finne i alt fra Møbelringen til Sanz. På den måten kan de nå ut til flere kunder, men samtidig fjerner de seg litt fra sitt eksklusive image. Slettvoll vil kanskje komme til å endre denne strategien, ettersom lavprisgigantene vinner markedsandeler. Det kan bli vanskelig for en produsent av høyprisprodukter å være en del av en lavprisforhandler.

En årsak til den økte omsetningen for møbelindustrien kan være at folk har bedre råd, samtidig som prioriteringene av disponibel inntekt har endret seg. Fra forbrukerundersøkelsen utført av Statistisk Sentralbyrå, kan en se at andelen husholdningene bruker på møbler og husholdningsartikler har økt fra 6,3 prosent til 7,0 prosent fra 1999 til 2003. Møbel- og interiørprogrammer har i den siste tiden fått stadig mer sendetid på TV, og har vært med på å endre folks oppfatning av innredning. Nye trender og påvirkninger fører til at folk ønsker å være mer i tiden med deres innredning, som igjen fører til at møbler og innredning blir hyppigere byttet ut.

#### **4.1.2 Produsentenes utvikling**

De fleste produsentene av høyprismøbler opplevde i år 2001 et tungt år økonomisk. Utfallet av dette nedgangsåret har artet seg litt forskjellig for de ulike produsentene. Slettvoll Møbler har klart å snu helt om, og var i 2003 tilbake der de var før nedgangstidene. For flere av de andre produsentene har det ikke vært like enkelt. Årene 2002 og 2003 var fortsatt preget av nedgangen, og produsentene hadde en negativ utvikling av omsetningen. De fleste av

konkurrentene til Slettvoll har snevret inn forhandlernetverket til kun å gjelde et lite utvalg av forhandlere, gjerne bare innen høyprissegmentet. Med mange bein å stå på har Slettvoll klart seg lettere, enn de som kun har forhandlere som er forbundet med høy pris. Hødnebø hadde i 2000 en omsetning på 58 millioner kroner, men hadde en jevn nedgang i årene etter. I 2003 var omsetningen på 40,6 millioner kroner. Dette viser at Hødnebø ble sterkt påvirket av de tunge årene.

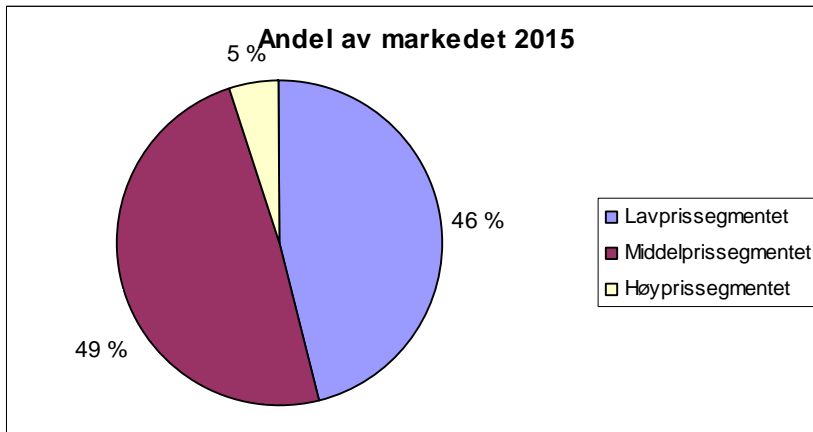
## **4.2 Videre utvikling av markedet**

For å kartlegge fremtiden for møbelbransjen, kan det være hensiktsmessig å sette utviklingen i forskjellige scenarier.

### **4.2.1 Scenario 1: Utviklingen fortsetter som den har gjort siste årene.**

I ”Scenario 1” fortsetter de store kjente møbelkjedene sitt framstøt i møbelmarkedet. Det blir vanskeligere å stå som selvstendig forhandler. Kunder ønsker å handle i kjente merkebutikker, fordi de vet hva de får i slike forretninger. Til tross for at varesortimentet ikke er helt likt i henholdsvis alle Skeidar-, Bohus- og Møbelringen-butikker, så er lokalene og servicen nesten lik. Med unntak av 2002 og 2003 har folk flyttet mer på seg, både mellom forskjellige kommuner og mellom fylker. Lokalbefolkningen har da ikke lenger den sterke tilhørigheten hos de lokale forhandlerne som tidligere. En slik utvikling kan en se i dagligvarebransjen, der det for ti år siden eksisterte mange selvstendige dagligvarebutikker rundt om i landet. I dag er nesten alle butikker knyttet opp mot en av de fire store kjedene – Norgesgruppen, Reitan-gruppen, ICA-gruppen og COOP. I tillegg har den tyske butikkjeden Lidl fått innpass på norske markeder. En lignende utvikling kan også inntreffe i møbelbransjen.

IKEA fortsetter sin framgang og kaprer nye markedsandeler fra de to andre prissegmentene, spesielt middelprisegmentet. Liknende eksempler på det som skjedde på Alnabru, vil inntreffe andre steder i landet. Selv om høyprissegmentet har tapt markedsandeler av det totale markedet de siste årene, vil fortsatt høyprisprodukter være attraktive for noen kunder. Simulert markedsfordeling i 2015 er vist i figur 4.3. Figuren viser at lavprissegmentet har kapret en del av markedsandelene til middelprisegmentet, samtidig som høyprissegmentet har stabilisert seg på fem prosent.



Figur 4.3: Fordeling av møbelmarkedet i 2015 som følge av dagens utvikling

En trend som er mer utbredt i den senere tid, peker mot at forbrukerne bytter ut møbler hyppigere. Det er ikke lenger så attraktivt å kjøpe dyre møbler, når de skal byttes ut om få år. Forbrukerne handler ikke lenger kun dyre møbler, og klassifiserer seg som "høypriskunder", på samme måte som tidligere. Derimot er det mye som tyder på at kunder velger det de har lyst på, og "plukker" varer fra alle prisklasser. Det er derfor viktig for forhandlerne å opparbeide seg sterkt merkenavn, som får kundene til å oppsøke butikken. Dette merkenavnet kan godt være produsentens eget navn, slik som Ateliér Hødnebø og Studio Slettvoll, eller det kan være grossistnavn som Sanz. Flere av Hødnebø sine konkurrenter på produsentnivå, kommer til å gå gjennom samme prosess som Hødnebø, og få forhandlere med eget navn som produsenten. Dette vil styrke forhandlerens gjenkjennelse. Samtidig vil Sanz gjøre om driften til å bli mer kjedeorientert, og bytte ut forhandlerens navn med kjedens eget navn. En slik utvikling kan føre til en konflikt om merkenavnet, mellom produsentene og Sanz.

Noen enkeltstående høyprisforhandlere kan også dreie driften mer mot å bli totalløsningsbutikker. Denne typen butikker tilbyr konsulenttenester innen interiør, og lar møbelsalget bli en del av tilbudet til kundene. En slik rådgivning kan dreie seg om hjemmebesøk hos kundene, for så å komme med en total løsning for innredning. De kundene som har råd til slik konsultasjon, har sannsynligvis også råd til og lyst på dyre og eksklusive møbler. Samtidig har økt fokus på møbler og interiør i media ført til at stadig flere ønsker slike tjenester.

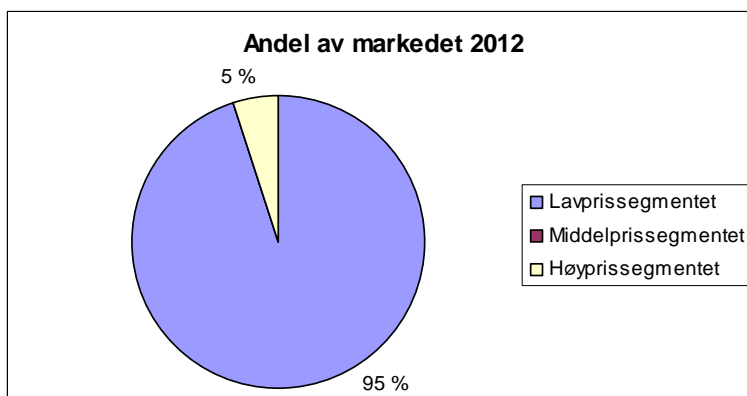
Hødnebø fortsetter den positive utviklingen og drar nytte av å ha et sterkt merkenavn, men merker presset fra de stadig sterkere konkurrentene i samme segment. For å bryte gjennom

internasjonalt er de avhengige av å ha et mer banebrytende produkt, som ikke nødvendigvis selger godt, men gir Hødnebø mye omtale. Et slikt produkt kan åpne for internasjonal interesse for resten av Hødnebøs sitt sortiment.

#### 4.2.2 Scenario 2: Mellomsjiktet forsvinner

I følge TBL ligger utviklingen av Norges møbelhandel 5 til 7 år etter utviklingen i Danmark og det øvrige Nord-Europa. Ved å se på utviklingen i disse landene kan en dra paralleller til hva som kan komme til å skje i det norske markedet. I Danmark har det foregått en polarisering av markedet, der mellomsjiktet i møbelmarkedet ikke lenger eksisterer. Forhandlerne blir tvunget til å velge side i markedet, enten om de vil konkurrere på pris, eller om de vil skille seg ut som en eksklusiv høyprisforhandler. Det er i dag tre ledende møbelkjeder i lavprismarkedet i Danmark. Disse kjedene er IKEA, IdeMøbler og ILVA.

I Norge fører dette til at IKEA beholder sin posisjon som lavprisforhandler, men får selskap av stadig flere forhandlere som må bli med på priskonkurransen. Bohus, Skeidar og Møbelringen merker prispresset fra IKEA sterkere, og begynner å senke prisene. De vil også ha muligheten til å vende seg mer mot høyprissegmentet, men merker at de ikke når fram i dette markedet. Det kan godt tenkes at noen av disse kjedene prøver å beholde sin posisjon, men ser etter hvert at det ikke lykkes. Selv om disse kjedene ender opp som lavprisforhandlere, vil ikke dette nødvendigvis si at de blir like billige som IKEA. I figur 4.4 er scenario 2 simulert, der middelprisegmentet har forsvunnet, og lavprissegmentet har 95 prosent av markedsandelene.



Figur 4.4: Fordeling av møbelmarkedet i 2012 som følge av utviklingen i Danmark

IKEA har en markedsstrategi om å levere alle varer flatpakket, for å fjerne det siste leddet i produksjonen, og lar heller kunden ta seg av dette. Alle kunder er likevel ikke interessert i å måtte bygge møblene de kjøper, men betaler heller litt mer for å få dette gjort. Derfor kan det være håp for de andre kjedene om å kunne posisjonere seg i lavprismarkedet, men fortsatt litt over der IKEA ligger. Dette vil ligne på det de prisforholdene som er i Danmark i dag, hvor IKEA er aller billigst, mens IdeMøbler og ILVA følger rett etter. Det kan også tenkes at en del av de store dagligvarekjedene, setter økt fokus på å levere møbler som en del av varesortimentet. Eksempler på slike butikker kan være Coop Obs, Maxi og Europris. Her kan det bli solgt lavprismøbler, som handles mest på impuls. De forhandlerne av denne typen, som allerede i dag har et visst utvalg av møbler, kommer til å øke møbelutvalget. I tillegg vil nye forhandlere komme til.

Forhandlerne i høyprissegmentet som har opprettholdt sin posisjon, må revurdere sin strategi for å møte markedsendringene. Høyprisforhandlerne må redusere sine priser, for at ikke spranget ned til de øvrige forhandlerne skal bli for stort. Kunder som tidligere ville kjøpt en sofa til 15 000 kroner, vil kanskje ikke strekke seg helt til 20 000 kroner, når andre alternativer er sofaer til under 10 000 kroner i en av lavpriskjedene. Høyprisforhandlerne med de sterkeste merkenavnene overlever. Det er en fordel at produsentene har klart seg som selvstendig forhandler, før endringen i markedet trer inn. De fleste forhandlerne blir å finne i nettopp slike forretninger, mens andre blir i mer kjedeorienterte forhandlernetter. Samtidig eksisterer det interiørdesignere, som kan tilby rådgivning sammen med møblene. Det kan også tenkes at en av de store kjedene velger å gå motsatt vei. Hvis for eksempel Skeidar skulle foreta en slik drastisk endring, blir de nødt til å kutte ut en del leverandører, og opprette kontakt med produsenter av høyprismøbler. Resultatet av dette vil da være en mer varehuspreget høyprisforhandler.

### ***4.3 Virkningen av import på norsk møbelindustri***

Norge importerte i 2003 møbler for 6,8 mrd kroner. Dette tilsvarer over halvparten av omsetningen for detaljsalg av møbler<sup>52</sup>. Dette kan være et tegn på at Norge er helt avhengig av utenlandske produsenter for å kunne håndtere etterspørselen til norske kunder. Det er

---

<sup>52</sup> Norsk import, kapittel 3.3.3 og Konkurransemarkedet, kapittel 3.2.3

Sverige og Danmark som skiller seg klart ut som de største eksportørene, med henholdsvis 2,1 og 1,7 mrd kroner. IKEA står for den største delen av importen fra Sverige.

Økende press fra utenlandske møbelprodusenter fører til sterkere konkurranse i Norge. Produsenter i Asia og Baltikum produserer møbler til lavere priser enn norske produsenter. Dette kan føre til at produsentene i Norge må konkurrere på andre områder enn pris. Merkenavn og håndverksproduksjon kan være slike konkurransefortrinn for norske møbelprodusenter. Ved å ha et sterkt merkenavn, kan produsentene selge produkter til de kundene som er mer opptatt av kvalitet og design enn pris.

Ut fra undersøkelsen som ble utført på HiA, viste det seg at kvalitet virket sterkere inn for kundenes kjøpspreferanser enn både pris og design. Videre viste den at når det sto mellom pris og design, var det ingen klare skiller. Samtidig viste undersøkelsen at flertallet av respondentene kunne tenkte seg å bruke mellom 5 000 og 10 000 kroner på sin neste tre-seters sofa. Det kan være vanskelig å finne norskproduserte sofaer til denne prisen.

De norske produsentene har mulighet til å redusere produksjonskostnadene, ved å sette ut produksjonen til lavkostland. Slike endringer kan føre til at møbelprodusentene blir mer konkurransedyktige. Ulempen er at produksjonen ikke lenger blir værende i Norge, og norske arbeidsplasser går tapt. Samtidig kan ikke lenger produsenten markedsføre produktene som norske, i samme grad som tidligere. Møblene blir en del av den store massen av lavprismøbler. Det kan da bli viktigere å fokusere på design, siden kvalitet ikke lenger er like lett å markedsføre. En følge av at møbelprodusenter setter ut produksjonen til lavkostland, er tap av faglig kompetanse. Tap av faglig kompetanse skjer ved reduksjon av arbeidsplasser i møbelindustrien, på grunn av at arbeiderne enten flytter til lavkostlandene eller mister jobben. Lokal kompetanse er en av de største driverne til regionale næringsklynger. Møbelindustrien på Vestlandet kan betegnes som en slik klynge. Når kompetansen om møbelproduksjon forsvinner utenlands svekkes klyngene.

#### ***4.4 Hødnebos posisjonering i fremtiden***

Hødnebo har en utfordring når det gjelder strategisk satsning i fremtiden. Det kan tyde på at Norge får en sterkere polarisering av møbelmarkedet, der mellomsjiktet forsvinner. Mange av

forhandlerne som befinner seg her, må derfor bevege seg mer mot en lavprisstrategi. Det ser ut til at markedsandelene til høyprissegmentet blir relativt uforandret ved denne markedsendringen, og vil derfor fortsatt ligge på om lag fem prosent av det totale markedet. Det vil likevel bli et enda større skille mellom de to segmentene i møbelmarkedet. Det kan godt være at dette er en heldig endring for forhandlerne av høyprismøbler. Kundene vil nå stå mellom valget av å kjøpe møbler til lav pris med tilfredsstillende kvalitet og design, eller kjøpe dyre møbler med unikt design og høy kvalitet. Dette kan føre til at en del velger å heller bruke litt ekstra på en dyr sofa, for å være mer sikre på å få høy kvalitet. Likedan kan en se på dyr sofa som et statussymbol. Kunder som er ute etter slike statussymbol, blir nå nødt til å kjøpe møbler i høyprissegmentet, i stedet for å velge dyre møbler fra mellomsjiktet. En videre utvikling er da at høyprissegmentet kan øke markedsandeler igjen.

Med bakgrunn i markedets utvikling er det mye som tyder på at Hødnebø bør beholde sin posisjon i høyprissegmentet. Hødnebø satser fullt på merkenavn, og har derfor også valgt å benytte seg av en franchiseordning av butikkene. På den måten får Hødnebø større kontakt med kundene. Dette gir et godt utgangspunkt for å kunne bruke kundenes kjøpspreferanser i produksjon og markedsføring. Ved å lagre informasjon om kundene i en database, og i tillegg oppmuntre kundene til å svare på enkle spørreskjemaer, vil Hødnebø kunne finne ut mer om kundene og deres kjøpspreferanser. Denne muligheten er ikke like stor for konkurrentene, som formidler varene gjennom uavhengige forhandlere. Hos disse forhandlerne vil det være produkter fra en rekke produsenter, og det blir en slags konkurranse mellom produsentene i samme utsalgslokale. Det blir derfor ikke like lett å gjennomføre datainnsamling på samme måte som Hødnebø kan. Nytenkning innen markedsføring har ført til at fokuset går lengre enn ved tradisjonell markedsføring, med de fire P-er; pris, plass, produkt og promosjon. Dette er ikke lenger alene nok, for å drive best mulig markedsføring. Den nye tankegangen går ut på at kunden forventer noe mer enn bare et produkt. "Totalpakken" rundt en handel har blitt sentralt innen markedsføring. Hødnebø blir derfor nødt til å tilby noe mer enn bare en sofa. Levering på døra og god service er viktige elementer her. I tillegg har Hødnebø en visjon om å levere en følelse og livsstil. Med dette menes da det følelsesmessige og u håndgripelige som forbindes med Hødnebø.

Ved at Hødnebø kun forhandler møbler i egne forretninger, vil de derimot ikke nå ut til så mange kunder som med å være en del av de større kjedene. Hvis en av de store kjedene skulle konvertere om til å bli en høyprisforhandler, vil det kunne være fordelaktig for Hødnebø å bli



en del av dette. Merkenavnet blir ikke nødvendigvis redusert, ved å bli en del av andre kjeder, så lenge Hødnebø opprettholder driften av sine franchiseforhandlere. Det vil fortsatt være en eksklusivitet over navnet Hødnebø, hvis møbelprodusenten kun forholder seg til forhandlere i høyprissegmentet. Skulle Hødnebø derimot utvide sin drift til også å levere møbler til forretninger i lavprissegmentet, vil Hødnebøs merkenavn lettere kunne svekkes.

Nedgangen i møbelindustrien like etter årtusenskiftet tvang møbelprodusentene til å effektivisere og omstrukturere bedriftene. Dette gjaldt også Hødnebø. Stadig forbedring og effektivisering er viktig å videreføre, i form av å vurdere nye metoder for produksjon, ordresystem, kundeoppfølging og transport. Forbedring av verdikjeden bør det alltid fokuseres på, og ettersom Hødnebø selv kontrollerer mye av sin egen verdikjede, er det viktig å fokusere på innovasjon i alle ledd.

#### ***4.5 Endringer i verdikjeden***

Porter forklarer i kapittel 2.1 at en bedrift oppnår konkurransefortrinn ved god bedriftsoppbygning, god kommunisering og effektive bindeledd. Oppbygningen av Hødnebø kan deles opp slik den generiske verdikjeden i figur 2.1, med fortjenestemargin som resultat. Verdikjeden består av flere ulike avdelinger. I de neste avsnittene foreslås endringer i forhold til bestillingssystemet, produksjonsplanleggingen, levering, transport, differensiering, markedsføring og verktøy for å nå nytt kundesegment.

##### **4.5.1 Bestillingssystemet**

Hødnebø benytter i dag manuell forsendelse av ordre via e-post eller telefaks. Det benyttes ikke noe standardoppsett på ordreseddel. Dersom Hødnebø har planer om utvidelse til nye butikker og nye kundesegmenter, vil Hødnebøs kundemasse sannsynligvis vokse. Når kundemassen stiger, øker antall ordre. Ordrene som sendes via telefaks skrives for hånd, og kvaliteten på utskriftene er ofte svak og derfor vanskelig å lese. I et ordresystem som ikke benytter seg av et standardskjema, er det stor mulighet for menneskelig feil. Hødnebø sine kunder betaler mye for møblene, og krever også høy servicegrad. Kommer ordresedler på avveie, vil dette fort kunne skade Hødnebø som merkenavn. Et slikt resultat er lite ønskelig for møbelprodusenten, ettersom Hødnebø fokuserer mye på merkenavnet.

Internett kan anvendes ved forsendelse av standardskjemaer, eventuelt gjennom en egen bestillingsløsning. Benyttelse av denne løsningen for ordreforsendelse kan være med på å styrke bindeleddene mellom detaljist og produksjon. Standardskjemaer kan også anvendes sammen med DBM. Kundeinformasjonen som genereres samles i Hødnebø sin kundedatabase, som videre kan være med å spesialtilpasse reklame overfor kunden, eller personer med lignende profil. Informasjonen i databasen vil også være interessant å benytte i statistisk sammenheng, og samtidig kunne forutse hvilke trender som ligger i de ulike kundesegmentene. Ved en utvidelse med DBM, styrkes bindeleddet mellom ordre og markedsføringsavdelingen til Hødnebø.

#### **4.5.2 Produksjonsplanlegging**

Produksjonsplanleggingen skjer gjennom et selvutviklet Excel regneark. En slik ordning fungerer i dag tilfredsstillende, ettersom Hødnebø har små produksjonslokaler, hvor det er lett å få oversikt. Ved utvidelse med seks til åtte nye butikker, i tillegg til eventuelle eksportplaner for fremtiden, bør det IT-baserte støttesystemet utvides til å omfatte større deler av driften.

Ordre og produksjonsplanlegging er indirekte aktiviteter. De påfører ikke varene noen direkte verdi. Ettersom ordresystemet Hødnebø benytter seg av, har stor fare for menneskelige feil, bør dette være et fokusområde for forbedring. Det er produksjonsplanlegger som har den totale oversikten over hva som skal produseres av møbler. Ifølge Otterstad (2003) er det kun denne personen, som har den fulle oversikten. Dersom noe skulle hende med produksjonsplanleggeren, eksempelvis sykdom eller oppsigelse, kan det oppstå problemer i produksjonen, som igjen kan føre til lengre leveringstider. I avsnitt 2.2 mener Porter at stadig flere bedrifter prioriterer de indirekte aktivitetene. Dette er noe Hødnebø også bør vurdere i form av ordre og produksjonsplanlegging, siden det forberedes en utvidelse av antall butikker.

Produksjonsmetoden Kanban benytter seg av repeterende produksjon. Mange av prosessene hos Hødnebø, som rammemontering, søm og trekking kan kvalifisere som repeterende, og ville antakeligvis fungert med Kanban prinsippene. Systemet er rimelig og det kreves ikke omfattende utstyr for informasjonsbehandling. I produksjonslokalene er det i april 2005 behov for manuelle optellinger av lagervarer. Dette vil bli unødvendig med Kanban ettersom det aktuelle lagerholdet dokumenteres på Kanban-kortene. Kortene bestemmer

prioritetsrekkefølgen, og kan gjøre hele produksjonen mer effektiv. Operatør har mulighet til å omprioritere der det lett oppstår flaskehals i produksjonen. Hødnebø sine underleverandører må være pålitelige i forhold til både tid og mengde, for at en innføring av Kanban-systemet skal fungere.

### **4.5.3 Lagerhold**

Hødnebø sine møbler blir i prinsippet bare spesialtilpasset på to felt, stofftype og tredetaljer. Produksjonstiden i april 2005 er gjennomsnittlig seks uker. Det vil ut fra dette være mulighet for å endre transportfrekvensen til ukebestillinger. En økning av frekvensen på leveranser, øker transport- og mottakskostnadene. Lagerholdsutgiftene vil derimot reduseres. Det er derfor ønskelig å finne skjæringspunktet mellom kostnader ved økt transport, og innsparing av redusert lagerhold. Skjæringspunktet forteller hvor forholdet er mest kostnadseffektivt. Unødvendig lagerbeholdning generer unødvendige kostnader, og bør derfor alltid reduseres i størst mulig grad.

Hødnebø har også en mulighet i å la leverandørene administrere råvarelageret hos Hødnebø. En slik løsning kalles konsignasjonslager. Hødnebø betaler ikke for varen før den hentes fra lager, og settes i produksjon. På den måten sparer møbelprodusenten mye bunden kapital, siden leverandøren administrerer lageret. For valg av en slik løsning kreves svært god informasjonsflyt, slik at leverandøren har mulighet til å reagere raskt for etterfylling. Varer som i Hødnebøs tilfelle kan benyttes for den type lagersystem er standardvarer som skruer, stifter, fjærer og puter, samt enkelte tredetaljer og skumdeler.

Konsignasjonsløsningen kan også utvides, ved at Hødnebø ikke betaler for varen før selve salget av varen finner sted i butikken. Leverandøren blir derfor stående som eier av varen så lenge den er i butikken til forhandleren. Hødnebø er en liten bedrift og sitter med relativ liten makt overfor leverandøren. Derfor kan løsningen virke overambisjøs for lagerproblematikken. Varene Hødnebø kunne hatt en slik ordning for, utgjør heller ikke store kostnader ved lagerhold.

#### 4.5.4 Leveringstid

I dag tar det omtrent seks uker fra en sofa bestilles, til varen er ferdigprodusert. Leveringstiden på stoff er tre uker. Leveringstiden på leveranser fra stoffleverandør, bør reduseres, eventuelt ved å øke frekvensen på leveransene. Etter at stoffet er mottatt, ligger stoffartiklene på lager opptil en og en halv uke før de settes i produksjon. Redusering i denne liggetiden, fører til reduksjon av den totale produksjonstiden, som igjen bedrer konkurranseevnen. Hødnebø kan som resultat av dette få bedret sitt renommé. Ved en dramatisk reduksjon av leveringstiden, kan kunden få en følelse av at produktet er hurtigprodusert, og gi kunden tvil om at møbelet kan ha høy kvalitet. Leveringstiden bør reduseres, men ikke så mye at kunden får en følelse av at møbelet har lav kvalitet.

Spesialtilvirket masseproduksjon passer godt til store masseproduserende produksjonsbedrifter, og det kan derfor være naturlig å tenke at produksjonsmetodene ikke passer for Hødnebø. Likevel er det viktig for møbelprodusenten å merke seg prinsippene for spesialtilvirket masseproduksjon. *Fremlokking, prosessfleksibilitet, samt rask responslogistikk.* Produksjonsmetoden Post-ponement som er beskrevet under kapittel 2.6, gir sluttbrukeren et produkt i forhold til ønsker og krav. Hødnebø benytter mye fra denne teknikken i dag, men kan med fordel benytte den i enda større grad. Produksjonsmetoden kan gjennomføres ved en økning av halvferdigproduserte møbeldeler, som sammensettes etter kundens kriterier. Antall valgmuligheter bør begrenses, for å gjøre et slikt system mest effektivt. På den måten begrenses også de halvferdigproduserte lagervaretypene. En økning av halvferdigproduserte varer bedrer mulighet for å redusere leveringstiden, samtidig som Hødnebø reduserer sitt ferdigvarelager.

#### 4.5.5 Leveringsgaranti

Hødnebø kan skaffe seg konkurransefordeler gjennom en leveringsgaranti. En slik garanti er med på å opprette en bedre totalpakke for kunden. Gjennom slike garantier bygges merkenavnet Hødnebø enda sterkere, og kundene påvirker hverandre ved å fortelle om gode relasjoner til Hødnebø. Møbelprodusenten opplever da en positiv spiral, der kundene markedsfører produktene. Venner og kjente var det som påvirket respondentene mest ved møbelkjøp, i følge resultatene fra spørreundersøkelsen på HiA.

Problematikken ved leveringsgaranti er ved store svingninger i ordre- og produksjonsmengden. Hødnebø opplever i perioder veldig stor etterspørsel, og benytter overtid for å kompensere dette. Etterspørselen etter varer fra underleverandørene vil i en slik periode kunne øke, og dette kan resultere i omprioriteringen og økte kostnader for underleverandøren. Kostnadsøkningen kan føre til at varene fra leverandøren blir dyrere for Hødnebø. Klarer ikke Hødnebø å innfri garantien, skades merkenavnet og det fører til negativ omtale om møbelprodusenten. Det bør derfor ved slike garantier være sikkerhetstiltak, som gjør at leveringstiden ikke blir lengre enn hva kunden loves.

#### **4.5.6 Møbeltransport**

Transporten til franchiseforhandlerne foregår ved at Hødnebø benytter seg av transportfirmaer for langtransport. Møbelprodusenten leverer selv i nærområdet. Hødnebø benytter seg av sjåfører som er ferdig utdannede møbeltapetserere, for transport av møbler til de fire nærmeste utsalgsstedene.

En annen løsning for møbeltransport kan være å leie inn sjåfører, og i tillegg benytte seg av en person som reiser mellom de ulike salgsstedene. Den sistnevnte personen kan være med å utbedre kundekontakten, samt opplyse om møblene. Personen bør også ha tilstrekkelig med erfaring fra stofftrekking, slik at hun eller han kan reparere møbelet på salgsstedet. Løsningen gjelder for butikkene i Hødnebøs nærområde.

En annen metode kan være fortsatt benytte seg av innleid transport, men samtidig lære stofftrekking til de ansatte i franchisebutikkene. Slik intern opplæring er gunstig for læring og trivsel, samtidig som kunnskapen beholdes i verdikjeden. Butikkpersonalet får et større innblikk i møblene, og økt kunnskap til å kunne påvirke kundene som kommer innom salgsstedet. Påvirkning på salgsstedet var det som påvirket respondentene i spørreundersøkelsen nest mest, ved kjøp av møbler.

#### **4.6 Hødnebø differensieringsstrategi**

Hødnebø fokuserer på temaet som nevnt i avsnitt ”fra funksjoner til prosess” i kapittel 2.6. Bedriften vil i tillegg til å gi kunden et møbel, tilføre den høy kvalitet og en følelse, og på

denne måten differensiere sine produkter i forhold til sine konkurrenter. Møbelprodusenten vil gi kunden ”en følelse av det gode liv” med sine produkter<sup>53</sup>. Christopher mener at fokuset på det uhåndgripelige ved en vare, er på vei over til kjernenytten. Teoriene til Christopher gjelder antakeligvis i situasjoner der kjøpsavgjørelsen har liten innvirkning på kundens disponible inntekt. Ved vanskeligere kjøpsavgjørelser, som et sofakjøp, spiller den uhåndgripelige nytten en mer sentral del.

Kvalitetskontroll betegner Porter som en kvalitetssikrende aktivitet. Aktiviteten tilfører ikke møbelet direkte verdi, men er med på å redusere antall reklamasjoner, samt behovet for ytterligere service etter kjøp. Hødnebøs kvalitetskontroll er et sentralt ledd i produksjonen av møbler, og bedriften profilerer seg med at møblene holder svært høy kvalitet. Prosessen bør derfor fortsatt være en sentral prosess som er med på å gi møbelprodusenten konkurransefordeler. I Scenario 2 beskrives markedet dersom det beveger seg mot å bli et lavprissegment, og et høyprissegment. Høy kvalitet vil da kunne være en utslagsgivende faktor for kundens kjøpsavgjørelse. Norsk møbelindustri ligger 5 til 7 år etter utviklingen i forhold til Danmark og det øvrige Nord-Europa. I disse landene kaprer de billigste møbelforhandlerne stadig nye markedsandeler. For at Hødnebø skal møte denne fremtiden best mulig, kan det være en løsning å samarbeide med et eksternt designbyrå, i tillegg til sin egen designavdeling. L.K. Hjelle har gjennomført et slikt samarbeid med designfirmaet Norway Says, og vunnet internasjonale priser. På den måten har L.K. Hjelle styrket sitt merkenavn.

#### ***4.7 Hødnebø sin markedsføring***

Porter nevner at det å skape kundeverti skaper konkurransefortrinn. DBM kan være med på å skape slike konkurransefortrinn. Verktøyet oppretter en direkte kontakt med kundene, og måler ønsker og krav. Masseproduksjonsbedrifter får gjennom DBM store mengder kundeinformasjon, og kan benytte denne for utforming og markedsføring. Hødnebø har en begrenset salgsmengde. Likevel bør ikke dette være begrensning for at Hødnebø skal benytte seg av verktøyet. Kjøpsavgjørelsen blir vanskeligere etter hvert som prisen øker. Det vil derfor være et ønske fra kunden å kunne tilpasse sitt møbel etter sine ønsker. Dette kan gjøres gjennom nettopp DBM.

---

<sup>53</sup> Notat fra møte med Hødnebø, desember 2004.

Hødnebø praktiserer allerede innsamling av kundeinformasjon, men ikke i stor grad<sup>54</sup>. DBM bør benyttes i større grad av møbelprodusenten. Informasjonen trenger kun å være eksempelvis kundens postnummer, kjønn og alder. Dette gir viktig informasjon om hvilke områder Hødnebø står sterkest, og hvilke kundesegmenter som benytter seg av Hødnebø sine møbler.

Det er mange metoder for markedsføring av varer til kundesegmentene, og metodene viser seg å ha ulik påvirkning. Resultatene fra spørreundersøkelsen på HiA blant studenter og ansatte, visste til at utvalget ble mest påvirket gjennom venner og kjente. Det kan derfor være spennende å se på hvilke faktorer som spiller inn for dette. God kundeoppfølging og service er kanskje den viktigste faktoren. Slik kontakt skaper gode relasjoner, og fører ofte til smitteeffekt på bekjente.

Påvirkning ved salgsstedet var det nest mest effektive på respondentene. Gjennom intime og innbydende lokaler, god service, tiltalende plakater og eventuelle butikkampanjepriser øker mulighetene for kjøp. Hødnebø prøver å formidle at de selger en følelse, og derfor er påvirkning på salgsstedet spesielt viktig, siden kunden får ta og føle på denne følelsen gjennom salgslokalet. Personen som i oppgaven er foreslått i avsnitt 4.5.6, kan være med på å utforme og vedlikeholde franchisebutikken etter Hødnebøs ønskede stil og utforming av salgslokalet.

Den tredje største påvirkningen var fra aviser og tidsskrifter. God omtale og testresultater øker interessen hos kundene. Hødnebø sender ut aviser som er med på å fokusere på Hødnebø som merkenavn. Ved å formidle historie, nyheter og hva som er fremtidsvisjonen, inviteres leseren til å være med på dette, og skaper på den måten en relasjon til potensielle kunder.

Påvirkning gjennom TV kom på fjerdeplass av grad av påvirkning. Hødnebø var i januar 2005 med i et innredningsprogram på TV2, og opplevde etter det en positiv respons blant kunder<sup>54</sup>. Møbelprodusenten hadde også landsdekkende reklamekampanjer på den samme kanalen i månedsskiftet februar - april 2005. Populære programmer som Hømsepatruljen og Ekstrem oppussing på TV3 har møbelprodusenten vært involvert som bidragsgiver av møblement. Produsering av reklame og sendetid på landsdekkende TV kanaler er kostbart. I følge

---

<sup>54</sup> Notat fra møte med Hødnebø, Risør, februar 2005.

Christopher, er ikke slik metode spesielt effektiv for å appellere til personer med ulike ønsker og krav. Dersom reklamene kun skal benyttes for å fremme merkevarenavnet Hødnebø, er slik markedsføringen derimot virkningsfull.

I avsnitt 3.1.4 "Markedspotensial" viser Hødnebø til å ha hentet ut omtrent 30 prosent av definert markedspotensial. Det definerte markedspotensialet er det godt etablerte segmentet som har solid økonomi. Hødnebø vil nå også rette sine produkter mot de yngre segmentene. Ut fra undersøkelsen som ble gjennomført ved HiA, viste det seg at størsteparten av respondentene over 36 år hadde svært god kjennskap til møbelprodusenten. Denne gruppen er også det definerte markedssegmentet til møbelprodusenten. Det var svært få mellom 18 til 35 år som hadde god kjennskap til møbelprodusenten.

Dersom respondentene som har registrert bosted i Agder-fylkene legges sammen, uavhengig av alder, er det svært mange som har liten kjennskap til Hødnebø. Ettersom møbelprodusenten har hovedsete i Aust-Agder, er dette oppsiktsvekkende. Bedriften mener selv å ha hentet ut 95 % av totalt definert markedssegment i disse to fylkene.

#### ***4.8 Hødnebøs ønske om utvidelse***

Hødnebø har et ønske om å utvide forretningsområdene i Norge med å etablere seks til åtte nye utsalgssteder. Tre av forhandlerne skal etableres i områder hvor Hødnebø ikke har egne butikker fra før, mens resten blir i områder hvor Hødnebø allerede har butikker. Det som kan være spesielt interessant da, vil være å finne hvor stort markedspotensialet er på de stedene Hødnebø ikke er etablert fra før. Tromsø, Bodø og Ålesund er de byene Hødnebø har slike planer for. I Nordland og Troms finnes det i dag ganske få forhandlere som er i samme segment som Hødnebø. Gautes Interiør i Tromsø er en av de to butikkene som forhandler Hødnebøs produkter, uten å være en del av franchise-virksomheten. Møbelbedriften har få direkte konkurrenter i samme område, utenom Slettvoll som nylig har etablert en Studio Slettvoll butikk i Tromsø. Butikken er så nyetablert, at det ikke finnes noen omsetningstall tilgjengelig. I Bodø er det ingen butikker som skiller seg ut som forhandler av høyprismøbler. Likevel finnes det et fåtall forhandlere av Hødnebøs konkurrenter på produsentnivå i området, selv om de ikke skiller seg direkte ut som høyprisforhandlere. En årsak til at produsenter ikke har satset i stor grad på Nord-fylkene, kan være at det er så stor usikkerhet om



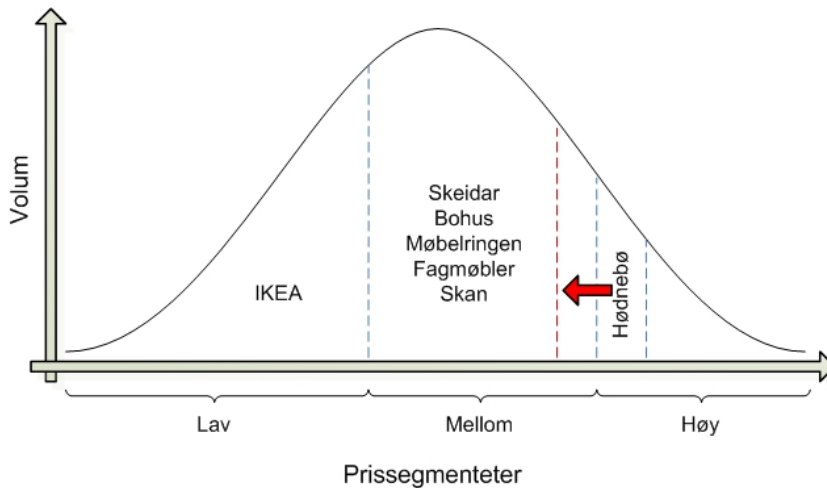
kjøpspreferansene til forbrukerne i området. I tillegg kommer lang transportstrekning, som fører til at Hødnebø må vurdere om transport av varer så langt nord er vil lønne seg.

Forbrukerundersøkelsen viser at husholdninger i Nord-Norge har hatt en økning i forbruk på møbler og husholdningsartikler på 15,5 % fra 1999 til 2003. Dette ligger under landsgjennomsnittet, som er på 27,1 %. Grunnen til at landsgjennomsnittet er så høyt som det er, kommer av at økningen har vært stor i områdene rundt Oslo. Samtidig har økningen vært desidert lavest i Trøndelag. At økningen har vært så stor i tettbygde strøk rundt Oslofjorden, kan tyde på at folk i byene bruker mer penger på møbler. Dette kan igjen være årsak til at gjennomsnittlig økning for Nord-Norge blir lite representativt, for folk som bor i de store byene Tromsø og Bodø. En kan anta at forbruket på møbler og innredningsartikler per husholdning vil ligne mer på det en kan se i byene på Østlandet, enn lavt befolkede områder utenfor byene.

Hødnebøs siste nye satsningsområde Ålesund, ligger i senteret for møbelproduksjon i Norge. Dette kan være et vanskelig område å komme inn i, ettersom forbrukerne ligger så nær konkurrerende produsenter. Kundene vil kanskje favorisere disse, og er derfor ikke så villige til å handle fra produsenter fra andre steder i landet. Samtidig kan det økte fokuset på møbler i dette området føre til at noen kunder ønsker å prøve noe nytt. Hødnebøs møbler kan da kanskje være akkurat det kundene er ute etter.

#### ***4.8 Segmentering av nytt kundesegment***

Hødnebø har allerede en kundegruppe som er villig til å betale for møblene. En utvidelse med seks til åtte nye franchisedrevne butikker i nye områder, krever nye kunder som er villige å betale prisen møbelprodusenten tar for varene. Kundene i det ”nye” segmentet har antakeligvis ikke like mye ressurser å bruke på møbler, og derfor vil det være viktig for Hødnebø å kunne tilpasse seg. Dersom Hødnebø velger å redusere prisene, eller produsere billigere modeller, er det viktig å sette søkelyset på hvordan merkenavnet Hødnebø vil påvirkes av en slik endring. Kjøpegruppen som allerede handler møbler fra Hødnebø, er ofte en kjøpegruppe som er ute etter status med produktene de har i sine hjem. Senkes prisene på møblene, kan dette gå ut over renommeeet til Hødnebø som statussymbol.



Figur 4.5: Endring i posisjoneringen av prissegmentene.

Figur 4.5 viser Hødnebøs markedsposisjon i 2005. Den røde pilen og stiplede linjen figurerer hvordan møbelprodusentens markedsposisjonering kan forflytte seg ved redusering i priser, eller utvidelse av sortimentet med lavprismodeller.

Møbelmarkedets kundesegment kan sees på som konsentrerte preferansegrupper. Kriteriene som gjelder for de ulike gruppene er blant annet pris, kvalitet, merke, design og funksjonalitet. Hødnebø velger å spesialisere seg på kvalitet og merkevarenavn. Det er ikke en selvfølge at størsteparten av de yngre kundesegmentene søker de samme kriteriene som det kundesegmentet Hødnebø allerede står sterkt hos. Dermed vil det være mulig at møbelprodusenten må benytte seg av differensiert markedsføring for å treffe yngre kundesegmenter.

I følge Roger Best finnes det ulike fremgangsmåter for markedssegmentering. Ut fra Best sine teorier er selektiv spesialisering og produktspesialisering de mest sannsynlige metodene, for å tilnærme seg de yngre kundesegmentene med de nye kriteriene. Ved selektiv spesialisering anser Hødnebø det nye segmentet som like spennende som det de allerede i dag har. Ettersom kriteriene er ulike er det behov for å tilpasse produktene til den spesifikke kundegruppen. Ved gjennombrudd overfor det nye kundesegmentet sprer Hødnebø risikoen over flere segmenter. Dette kan gå på bekostning av eksklusiviteten til Hødnebø som merkenavn. Gjennom produktspesialisering tilbyr Hødnebø nesten samme produkt til det nye kundesegmentet. Forskjellen i produktet kan markedsføres som kampanjemodeller, der kunden har reduserte valg for utforming. Med kampanjemodeller kan Hødnebø benytte seg av produksjonsmetoden Post-ponement, for å være forberedt ved økning av bestillinger.

Fra den interne spørreundersøkelsen ved HiA, var Hødnebø representert med Stian sofaen i spørsmål 14. I presentasjonen av resultatene fra undersøkelsen er sofaen kalt "Klassisk". Det er nettopp denne sofaen Hødnebø bruker i mye av sin markedsføring. Det var lav oppslutning fra alderstrinnene 18 til 35 år om denne modellen. De foretrukne sofaene i disse gruppene var "Tidløs skinnsofa" og "Funksjonell". I spørsmål 10 velger respondenten hvor stort beløp som planlegges ved neste 3 seters sofakjøp. Kundegruppen som Hødnebø ønsker å rette seg mot konsentrerte seg i prisklassene fra 5000 til 15 000 kroner. På Hødnebø sin hjemmeside ligger følgende 3 sofaer som best oppfyller kriteriene til respondentene i aldersgruppen fra 18 til 35 år. Disse er vist i figur 4.6.

Skinn	Funksjonell 1	Funksjonell 2
<p>Model-SC1010</p> 	<p>CS 1030</p> 	<p>Modell SC 1020</p> 
Pris 2 seter 7720 kroner.	Pris fra 10 680 kroner.	Pris 2 seter 7250 kroner.

Figur 4.6: Sofaer egnet for markedsføring mot yngre kundesegment.

Ved promotering av møbler vil disse antakeligvis være de mest mottagelige overfor kundegruppen, ut fra spørreundersøkelsen. Møblene er fra produsenten Amical, som Hødnebø kun distribuerer. Møblene kan være en døråpner for å fremme interessen for Hødnebø sine egne møbler, ved senere kjøp i det samme segmentet. Tilrettelegging av internettportal, større satsing på innovativt design, sammen med utformingen av salgslokalene kan være de rette midlene for å nå det yngre kundesegmentet. God service skaper i tillegg gode relasjoner, samtidig som det fører til at kundene påvirker hverandre.

#### **4.9 Hødnebø internettportal**

Etter hvert som internettsikkerhet bedrer seg, og nettbutikker gjøres mer brukervennlige, øker antall kunder som benytter seg av denne handelsformen. Hødnebø sin internettside er enkelt utformet. Det er benyttet gode farger som gjør at hjemmesiden er behagelig å se på. Bruk av

bilder gjør siden tiltalende. Det nye segmentet Hødnebø ønsker å rette seg mot, benytter seg i stor grad av internett.

Hødnebø sin internettportal har en rekke feil og mangler. Den første linken som kommer ved å gå inn på hjemmesiden, er ”Om Hødnebø”. Trykkes linken to ganger får en beskjed om at ”Vi har ingen ledige stillinger for øyeblikket”. Det er ikke sikkert det er dette kunden er ute etter. Hødnebø har også en kobling til sin nettbutikk. Dersom linken trykkes, får brukeren enten beskjed om at nettbutikken snart kommer, eller en feilmelding om at siden ikke finnes. Dette virker uprofesjonelt, ettersom linken til nettbutikken har vært slik siden januar 2005. Potensielle kjøpere kan få et dårlig inntrykk, og en følelse av en svak totalpakke. Fjerning av linken eller en snarlig opprettelse av internettportalen bør det fokuseres på som satsningsområde. Opprettelse av nettbutikk kan også gi en annen fordel ved at de ansatte kan logge seg inn på egne bestillingssider, og benytte nettbutikken som bestillingsportal for standard ordreskjemaer. Utarbeidelse av en kundevennlig internettportal er en indirekte aktivitet, siden den ikke skaffer direkte verdi til møblene. Men en utbedring som nevnt i avsnittet over, kan være med på å gjøre prosessen for fremskaffingen lettere for både kunde, og for Hødnebø som bedrift.

Ved kundebestilling gjennom nettbutikk, enten fra franchise butikkene eller av privatpersoner, bør kunden kunne få muligheten til å følge møbelet gjennom produksjonen. En lignende metode benyttes ved Postens pakkesporing. Kunden får da en følelse i å være deltagende i produksjonen. Behovet for kundestøtte vil også muligens reduseres, ettersom kunden selv kan finne ut hvor lang tid det er til møbelet er ferdig. Som resultat av dette kan det bli frigjort arbeidskraft, som kan benyttes på andre områder.

Stadig flere møbelprodusenter øker interaktiviteten på hjemmesidene, der brukeren har mulighet til blant annet å velge stoffvalg og farger. DBM kan integreres i en slik løsning, eksempelvis gjennom at brukeren får spørsmål om å delta i en spørreundersøkelse for Hødnebø. Det kan være en gevinst i undersøkelsen slik at flest mulig deltar. Informasjonen vil være viktig for videre utvikling av produktene. Bolia benytter seg av en løsning, der internett benyttes sammen med et fremvisningsrom for møbler. Potensielle kunder får mulighet til å komme inn i fremvisningsrommet for å ta og føle på varen, mens de har muligheten til å benytte Bolia sin internettportal for å se hvordan sofaen blir med ulike farger og valg av utforming. På den måten kan kunden bruke den tid han eller hun trenger for å ta valget.

Fra undersøkelsen som ble gjennomført ved Høgskolen i Agder var respondentene delt i synet på internetthandel. Det var like mange *for* som *mot* internetthandel. 25 prosent av respondentene, valgte tids- og arbeidsbesparelsen som største årsaken for å handle på internett. 17 prosent svarte at de forventet reduserte priser. Hødnebø kan ved opprettelse av kampanjemodeller med reduserte priser, fremme disse gjennom sin internettportal, og dermed tilfredsstille internettbrukernes forventninger til slik handel. På den måten vil Ateliér Hødnebø avlastes for kampanjevarer, samtidig som salgslokalene beholder sin eksklusive stil.

Respondentene som var skeptiske til internetthandel la største vekt på at de likte å ta og føle på varen. 32 prosent av respondentene valgte dette alternativet. Opprettelse av et fremvisningsrom gjør at kunden kan ta og føle på varen. Videre har kunden mulighet til å kjøpe varen gjennom Hødnebø sin nettbutikk, til redusert pris.

Blant respondentene var det svært få som svarte at de følte sikkerheten ved internetthandel var lav, med en oppslutning på 2,8 prosent totalt. Dette kan tyde på at varehandel over internett har blitt mer godtatt, samtidig som det opplyses mer om internettsikkerhet. Hødnebø bør ved opprettelse av netthandel være svært klare og forklare kunden at de benytter en seriøs og god sikkerhetsteknologi for nettransaksjoner. Kunden forsikres da om at opplysningene som er fylt ut i bestillingsskjemaet ikke kan misbrukes av andre.

#### ***4.10 Restriksjoner ved benyttelse av DBM***

I Norge kan ikke databasebasert markedsføring, DBM, benyttes uten restriksjoner. Dersom informasjon skal hentes inn, må dette gjennomføres med samtykke fra den aktuelle personen. På internett kan dette gjennomføres ved at brukeren huker av i et felt, som gjør at Hødnebø kan benytte informasjonen til statistikk, utforming av produkter og markedsføring. Markedsføreren må også, før en eventuell utforming og foresendelse av reklame, kontrollere at den aktuelle personen ikke står oppført i Reservasjonsregisteret.

#### ***4.11 Hødnebø vedrørende eksport***

Hødnebø ønsket da masteroppgaven ble tildelt januar 2005, en utgreining angående eksport. Møbelprodusenten vurderte på den tiden å ekspandere til utlandet. I løpet av prosjektperioden bestemte Hødnebø seg for å kun fokusere på utvidelsen nasjonalt. Likevel ønsker Hødnebø å eksportere møbler på sikt, og mener kunnskap om dette emnet er interessant.

Eksport av møbler og deler har hatt en liten nedgang siden år 2000. Dette kan være ringvirkninger av de vanskelige tidene flere norske produsenter merket i årene etter. Hvis Norge følger etter utviklingen i Danmark og det øvrige Nord Europa, og får samme fordeling av høypris- og lavprissegmentet, vil det kunne føre til at flere av produsentene blir presset til å redusere kostnadene ved produksjonen. Produsentene bør effektivisere produksjonen, og på den måten kunne levere varer til redusert pris. Dette kan igjen føre til at produktene blir mer attraktive i utenlandske markeder, når ikke prisskillet er så stort.

Siden Hødnebø ikke eksporterer, vil møbelprodusenten ikke få noen nytte av økt norsk eksport, annet enn generelt økt fokus på norske produkter. På grunn av den store trafikken mellom de skandinaviske landene, bør ikke Hødnebø legge seg på noen annen strategi enn den de kjører i Norge. Det vil si å opprettholde samme prisnivå.

Norge eksporterer omtrent 30 prosent av sin møbelproduksjon. Danmark eksporterte 86 prosent av møbelproduksjonen i 2004. Tabell 4.1 viser en sammenligning av eksportlandene til Norge og Danmark.

*Danmarks ti største eksportland:*

	Land	(Norges plassering)
1	Tyskland	(2)
2	England	(5)
3	Sverige	(1)
4	Norge	-
5	USA	(3)
6	Frankrike	(5)
7	Nederland	(7)
8	Japan	(8)
9	Sveits	(10)
10	Østerrike	-

*Norges ti største eksportland:*

	Land	(Danmarks plassering)
1	Sverige	(3)
2	Tyskland	(1)
3	USA	(5)
4	Danmark	-
5	Frankrike	(6)
6	England	(2)
7	Nederland	(7)
8	Japan	(8)
9	Finland	-
10	Sveits	(9)

Tabell 4.1: Sammenligning av Norge og Danmarks ti største eksportnasjoner i 2003.

Tallene i parentes i siste rad, viser det andre lands plassering. Begge landene har åtte fellesland, i tillegg til hverandre. Dette tyder på at de to skandinaviske landene også har det samme eksportmarkedet. Som nevnt i kapittel 3.4.2 er Danmark et land med en lik kostnadsstruktur som Norge. Dette kan tyde på at Norge har et potensial som vekstnasjon lik Danmark.

Hødnebø har valgt å ikke starte eksport av møbler, før de selv har befestet sin posisjon i Norge med den planlagte utvidelsen. På sikt ønsker møbelprodusenten å starte eksport av møbler. Før en avgjørelse om eksport blir fattet, er det viktig å se på om møbelprodusentens produkter kan bli etterspurte på det internasjonale markedet. Ekornes, L.K. Hjelle, Håg og Stokke Gruppen er betydelige aktører på det norske møbelmarkedet med suksess internasjonalt. Ekornes har gjennom sine Stressless produkter oppnådd suksess. L.K. Hjelle har vunnet flere priser gjennom samarbeidet med Norway Says. Håg er anerkjent som kontormøbel produsent, og Stokke Gruppen slo gjennom med Tripp Trapp barnestolen. Sammenlignes Hødnebø med disse aktørene, har ikke møbelprodusenten noe banebrytende produkt innen design, slik L.K. Hjelle har sammen med Norway Says. De byr ikke på noe funksjonelt som kan sammenlignes med Tripp Trapp stolen. Møbelprodusenten har ingen utpregede møbler som kan være med å åpne for resten av møbelkolleksjonen. Et samarbeid mellom Hødnebøs designere og et anerkjent designbyrå, kan produsere et møbel som kan slå

gjennom nasjonalt og internasjonalt, og på den måten fungere som en brekkstang for resten av møbelkolleksjonen.

Et dilemma som oppstår når Hødnebø velger å starte med eksport til utlandet, vil være hvilke utsalgssteder de vil benytte seg av. Hvis Hødnebø utvider til å levere produkter i utlandet, kan det være hensiktsmessig å fortsette franchisedriftsordningen som er startet i Norge. Det mest hensiktsmessige kan da være å opprette forretninger i sentrale områder i våre naboland Sverige og Danmark, og styre disse på samme måte som de norske forhandlerne. En utfordring ved et slikt opplegg vil være å holde leveringstidene nede, slik at ikke kundene må vente for lenge før de får møblene levert. En slik leveranse bør ikke ta lenger tid enn for eksempel leveranser til Tromsø.

En annen mulighet er å komme inn i ulike høyprisforretninger i utlandet. Dette samarbeidet kan fungere på tilsvarende måte, som samarbeidet med de to selvstendige forretningene i Norge. Det viktige da vil være å komme inn i rett type forhandler, slik at Hødnebøs produkter fortsatt vil fremstå som noe eksklusivt.

Norsk kronekurs er i april 2005 sterk i forhold til Euro. Dette fører til at europeiske land betaler mer etter hvert som den norske kursen stiger. Etttersom Hødnebø møbler har høy pris, vil det være et fornuftig valg for møbelprodusenten å vente med eksport til kronekursen har stabilisert seg, eller synker i forhold til Euro.



## 5 Avslutning

Innsamlet data tyder på at møbelmarkedet er i en god vekstperiode. Resultater fra Statistisk Sentralbyrå viser at folk bruker stadig større andel av utgiftene på møbler og husholdningsartikler. Total omsetning for møbelforhandlere i Norge var i 2003 i overkant av 11 milliarder kroner. Dette er en økning på omtrent 48 prosent fra 1998. Høyprissegmentet hadde i 2003 en andel på 5,6 prosent av den totale omsetningen, etter en liten nedgangsperiode. I 2001 var denne andelen på 7,2 prosent. Hødnebø har hatt en vekst i høyprissegmentet, og ligger i dag på 12 prosent av denne omsetningen. Lavprissegmentet har hatt en vekst på 8 prosent av det totale markedet fra 1998 til 2003. En videre utvikling, kan være at denne veksten kommer til å fortsette, og at middelsprissegmentet blir presset ned i pris. Dette fører til en polarisering av markedet, hvor det til slutt ender opp med et lavprissegment og et høyprissegment. Høyprissegmentet vil antakeligvis opprettholde omtrent samme, eller øke markedsposisjon i den nye fordelingen, mens middelsprissegmentet gradvis beveger seg mot å bli en del av lavprissegmentet. Dette samsvarer med Danmarks og det øvrige Nord-Europas utvikling, som Norge ligger fem til syv år etter.

Import av møbler har hatt en vekst på 46 prosent, fra 1997 til 2003, med jevn økning over hele perioden. Eksporten har gjennom samme periode økt med 16 prosent. Fra 1997 steg eksporten, før den opplevde en nedgang fra 2000. Eksporten økte igjen i 2004. Dette kan tyde på at eksportmarkedet er ustabil, og det kan derfor være hensiktsmessig for Hødnebø å avvente med et eksportframstøt. Samtidig mener gruppen at Hødnebø ikke har noen produkter som skiller seg vesentlig ut til å bli en internasjonal suksess. Et samarbeid med et eksternt designbyrå vil kunne være med på å utvikle modeller, som igjen gir møbelprodusenten omtale og styrker merkenavnet. I tillegg kan deltagelse i programmer som ”Innovasjon Møbel”, være med på å tilrettelegge for Hødnebø i utlandet.

På grunn av det ustabile eksportmarkedet bør Hødnebø derfor fokusere på den nasjonale utvidelsen, og styrke sin posisjon i Norge. Utvidelsen nordover kan være positiv, ettersom høyprissegmentet er lite representert i den nordligste landsdelen. Hødnebø kan med dette få et styrket forhandlernet over hele landet, og med det være bedre rustet for å åpne nettbutikk.

Hødnebøs strategi om å styre forhandlerne ved hjelp av et franchise-konsept, kan vise seg å være gunstig i forhold til utviklingen i møbelmarkedet. Ved en slik ordning fremhever Hødnebø sitt merkenavn. Mye tyder på at lavprismarkedet tar over mye av det totale markedet og at flere av forhandlerne i mellomsjiktet vil dreies mer i retning av dette. Det vil være stadig viktigere for produsentene i høyprissegmentet å holde et sterkt merkenavn, som blir assosiert med noe eksklusivt. På denne måten vil møbelprodusenten differensiere seg fra de øvrige produsentene.

For at Hødnebø skal kunne møte det skiftende markedet best mulig, er det viktig å fokusere på å ha en effektiv verdikjede. Innføring av Post-ponement i produksjonen kan føre til at Hødnebø reduserer sin leveringstid. En utvidelse av produksjonsmetoden til også å innebære Kanban, vil føre til at Hødnebø har større oversikt over sitt lagerhold.

Hødnebø har stort forbedringspotensial vedrørende ordresystem og internettportal. En forbedring av dette vil kunne styrke bindeleddene mellom produksjon, markedsføring og ordresystem, både internt og mellom produsent og forhandler. En større benyttelse av DBM vil styrke Hødnebøs muligheter for å kunne forutse hvilke ønsker som ligger i kundesegmentene. Implementeringen av DBM vil være hensiktsmessig å integrere i forbedringene av ordresystemet og internettportalen. Kundeinformasjonen Hødnebø opparbeider seg gjennom DBM, kan kombineres med Post-ponement produksjonen for utarbeidelse av nye møbelvarianter.

Når Hødnebø henvender seg mot det ”nye” kundesegmentet vil møbelprodusentens kundemasse sannsynligvis øke, og det vil da oppstå større press på produksjonen. Utarbeidelse av ordresystem med standard skjema vil i den forbindelse være nødvendig for å unngå menneskelig feil, som kan føre til forsinkelse av kundeordren.

Segmentet Hødnebø ønsker å rette seg mot, er antakelig ikke like kjøpesterke som segmentet de har i dag. Hødnebø bør derfor utføre endringer, enten i varesortiment eller pris, for å kunne tilpasse seg det nye segmentet. Kampanjemodellene vil, gjennom nettbutikken, kunne selges til reduserte priser. Hødnebøs butikker vil samtidig opprettholde sitt eksklusive preg, ved å ikke forhandle prisreduerte kampanjemodeller. Hødnebø kan ta i bruk showroom, for å tilby internettkundene en mulighet for å ta og føle på varene. Fra spørreundersøkelsen som ble

utført på HiA, var det nettopp dette argumentet som flest valgte *mot* internetthandel. Modellene ”SC 1010”, ”CS 1030” og ”SC 1020” vil, ut fra spørreundersøkelsen, oppfylle mange kunders preferanser i det nye segmentet. Disse vil kunne tilrettelegge for økt interesse for Hødnebøs resterende møbelsortiment.

### **Validiteten av innsamlet data.**

Informasjon som omhandler omsetningstall, eksport, import og statistikk fra SSB, er hentet fra primærkilder. Denne informasjonen kan derfor benyttes til videre forskning. Spørreundersøkelsen utført på Høgskolen i Agder, kan betegnes som primærdata, men representerer ikke et tverrsnitt av befolkningen. Undersøkelsen kan derimot benyttes, hvis en tar de forutsetninger som beskrives. Informasjon vedrørende Hødnebø er supplert med informasjon fra tidligere masteroppgave. I den sammenheng kan dette betegnes som sekundærdata. Bransjeforeningen og sentrale personer i møbelbransjens uttalelser, kan ikke ses på som sikre kilder, men alle håndfaste opplysninger er kontrollert mot primære kilder. Uttalelser som går på videre utvikling av markedet, kan heller ikke betegnes som sikre kilder, men kan være med på å gi et bilde av markedsutviklingen. Flere slike kilder som peker i samme retning, kan være med på å øke troverdigheten til informasjonen.

### **Videre arbeid**

En videreutvikling av oppgaven kan være å foreta en utvidet forbrukerundersøkelse i forbindelse med møbelmarkedet. En slik undersøkelse kan bli for dyr for en enkelt møbelprodusent, og bør derfor være i samarbeid med andre aktører i møbelmarkedet. Utvalget i undersøkelsen bør være representativt for hele landets befolkning.

Oppgaven kan også utvides til også å gjelde utenlandske møbelprodusenter, som forhandler i det norske høyprissegmentet. Dette kan gi en mer nøyaktig beskrivelse av Hødnebøs posisjon i høyprissegmentet. Hødnebø kan få en bedre oversikt over hvilke områder i utlandet som er best egnet for utvidelse, ved å foreta en kartlegging av utenlandske forhandlere, på lik linje med som den utført i masteroppgaven

Omsetningstallene som er hentet fra RavnKatalogen, kan årlig oppdateres for å finne videre utvikling hos møbelforhandlerne i årene som kommer. Tilsvarende arbeid kan gjennomføres vedrørende eksport og import, samt forbrukerundersøkelsen.

## 6 Referanser

Christopher M. og Peck H.: "Marketing Logistics", 2003,  
ISBN 0-7506-5224-1

Churchill Jr, G.A.: "Marketing Research – Metodological Foundations.", Orlando: The  
Dryden Press, 1999. ISBN 0-03-023816-1

Johannessen, A. og Tufte, P.A.: "Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode", Oslo:  
Abstrakt, 2002. ISBN 82-7935-038-1

Kotler P.: "Markedsføringsledelse", Oslo: Gyldendahl Norsk Forlag, 2004.  
ISBN 82-05-33413-7

Pearce J. E., Webb G. I., Shaw R. N. og Garner B.: "A System Approach to the Database  
Marketing Process", Deakin University, 2002

Porter M. E.: "Competitive advantage : creating and sustaining superior performance", New  
York: Free Press, 1985. ISBN: 0-02-925090-0

Statistisk Sentralbyrå, "Forbrukerundersøkelsen 1997-1999", Oslo, 2002.  
ISBN 82-537-5120-6 elektronisk versjon

Zipkin P.: "The limits of mass customisation", MIT Sloan Management Review, Spring, 2001

### **Artikler fra nettaviser**

Aftenposten Nettutgave: "Røde tall for møbel-Norge", 16.8.2002

Aftenposten Nettutgave: "Klikk inn, kikk inn", 14.5.2003

Aftenposten Nettutgave: "-Pris er ikke et tema", 14.5.2003

Aftenposten Nettutgave: "Tror mellomsjiktet vil forsvinne", 14.5.2003

Aftenposten Nettutgave: "Norsk møbelindustri", 24.1.2005

Aftenposten Nettutgave: "Møbelboom mot alle odds", 24.1.2005

Aftenposten Nettutgave: "Helt nytt design ga kraftig vekst", 24.1.2005

Aftenposten Nettutgave: "Norske møbler i Japan", 16.4.2005  
Dagbladets Nettutgave: "Norske Designmøbler rundt i verden", 2.2.2005  
Dagens Næringsliv: "Valutapress i møbelfylket" 5.2.2004  
DinSide Økonomi: "Kronekursen", 29.12.2004  
NRK Møre og Romsdal: "Bunnen nådd for møbelindustrien" 23.4.2003  
Sunnmørsposten nettutgave: "Kronår i år?", 12.1.2005  
Økonomisk Rapport: "Bare de tre store vokser", 2.5.2002

### **Statistikk fra Statistisk Sentralbyrå**

Statistisk Årbok 1998 - 2004, "Import av viktige varer".  
Statistisk Årbok, 1999-2004, "Eksport og Import, fordelt på land og varer".  
Statistisk Årbok 2002, Tabell 365, "Eksport av viktige varer".  
Statistisk Årbok 2000 - 2004, Tabell 77, "Flyttinger", Tabell 53, "Sivilstand".  
"Forbrukerundersøkelsen 1997-1999", Oslo: August 2002.  
"Forbrukerundersøkelsen 1997-1999, 1998-2000, 1999-2001, 2000-2002, 2001-2003".

### **Bransjeforening**

TBL: "Om TBL Møbel", [www.tbl.no](http://www.tbl.no), 18.1.2005  
TBL: "Sterk vekst i møbeleksporten!", 22.12.2004  
TBL: "En presentasjon av resultater fra programmet Innovasjon Møbel", 22.10.2004  
Foreningen Dansk Møbelindustri: "Facts om dansk møbelindustri", 2004  
TBL: "Møbelkonferansen arrangert av TBL", 10. - 11. november 2004

### **Øvrige nettreferanser**

Forbrukerombudet, "Forbrukerombudets arbeid med personopplysninger", 30.06.2003  
Datatilsynet, Reservasjon mot direkte markedsføring", 07.12.2004  
L. K. Hjelle, [www.hjelle.no](http://www.hjelle.no)  
Norway Says, [www.norwaysays.no](http://www.norwaysays.no)  
Tonning, [www.tonning.no](http://www.tonning.no)  
Stryn Møbler, [www.strynmobel.no](http://www.strynmobel.no)  
Slettvoll, [www.slettvoll.no](http://www.slettvoll.no)  
Bolia, [www.bolia.com](http://www.bolia.com)

## Vedlegg 1) Spørreundersøkelsen på HiA

### Intern spørreundersøkelse på HiA blant ansatte og studenter for å analysere atferden ved møbelkjøp.

Spørreundersøkelsen gjennomføres i forbindelse med masteroppgaven for 5 klasse IndØk. Undersøkelsen måler hvilke oppfatninger som eksisterer i kundemarkedet vedrørende møbler, og tar for seg markedskunnskap, påvirkningsgrad, kjøpsvaner samt trender. Undersøkelsen er anonym.

Det er svært hyggelig om du vil ta deg litt tid til å hjelpe oss med å besvare våre spørsmål.

På forhånd takk!

#### Generelle opplysninger

##### 1. Studium/Stilling pr. dags dato (Velg kun ett alternativ)

<input type="checkbox"/>	Bygg	<input type="checkbox"/>	IKT	<input type="checkbox"/>	Elektronikk
<input type="checkbox"/>	Mekatronikk	<input type="checkbox"/>	Økonomi	<input type="checkbox"/>	Ansatt

##### 2. Kjønn

<input type="checkbox"/>	Kvinne	<input type="checkbox"/>	Mann
--------------------------	--------	--------------------------	------

##### 3. Alder:

<input type="checkbox"/>	18 – 25	<input type="checkbox"/>	26 – 30	<input type="checkbox"/>	31 – 35
<input type="checkbox"/>	36 – 40	<input type="checkbox"/>	41 – 50	<input type="checkbox"/>	51 +

##### 4. Hvor har du registrert bosted?

Fylke:							
<input type="checkbox"/>	Akershus	<input type="checkbox"/>	Aust-Agder	<input type="checkbox"/>	Buskerud	<input type="checkbox"/>	Finnmark
<input type="checkbox"/>	Hedmark	<input type="checkbox"/>	Hordaland	<input type="checkbox"/>	Møre og Romsdal	<input type="checkbox"/>	Nord-Trøndelag
<input type="checkbox"/>	Nordland	<input type="checkbox"/>	Oppland	<input type="checkbox"/>	Oslo	<input type="checkbox"/>	Rogaland
<input type="checkbox"/>	Sogn og Fjordane	<input type="checkbox"/>	Sør-Trøndelag	<input type="checkbox"/>	Telemark	<input type="checkbox"/>	Troms
<input type="checkbox"/>	Vest-Agder	<input type="checkbox"/>	Vestfold	<input type="checkbox"/>	Østfold		

5. *Hva mener du om en felles database som inneholder personopplysninger for å gi bedrifter mulighet til å spesialtilpasse markedsføring mot enkeltkunder? (Velg kun ett alternativ)*

<input type="checkbox"/>	En god idé, slipper mye uønsket standardreklame
<input type="checkbox"/>	Liker ikke ideen, siden personopplysninger samles i en database
<input type="checkbox"/>	Vet ikke

### Markedskjennskap/posisjon

6. *Hvor god er din kjennskap til følgende møbelprodusenters merkenavn?(Ring rundt kun ett alternativ ved hver produsent)*

Merkenavn	Kjennskap				
	Liten				Stor
Ekornes:	1	2	3	4	5
L.K. Hjelle:	1	2	3	4	5
Hødnebø Møbler:	1	2	3	4	5
Slettvoll Møbler:	1	2	3	4	5
Stryn Møbler:	1	2	3	4	5
Tonning Møbler:	1	2	3	4	5

### Påvirkning

7. *I hvilken grad påvirkes du av reklame?(Ring rundt kun ett alternativ ved hvert av de ulike mediene)*

Medium	Påvirkning				
	Liten				Stor
På salgsstedet:	1	2	3	4	5
Påvirkning av venner og kjente:	1	2	3	4	5
Påvirkning fra aviser, tidsskrifter:	1	2	3	4	5
Reklame til postkasse:	1	2	3	4	5
Reklamering gjennom TV:	1	2	3	4	5
Reklamering gjennom internett, e-post:	1	2	3	4	5

## Kjøp av møbler

8. Erfaring med tidligere møbelkjøp?(Velg kun ett alternativ)

<input type="checkbox"/>	Aldri kjøpt møbler	<input type="checkbox"/>	Skal snart kjøpe møbler
<input type="checkbox"/>	Akkurat kjøpt møbler	<input type="checkbox"/>	Har kjøpt møbler flere ganger

9. Hvor regner du med å kjøpe din neste sofa?(Velg kun ett alternativ)

<input type="checkbox"/>	Brukthandel	<input type="checkbox"/>	IKEA
<input type="checkbox"/>	Bohus, Skeidar etc.	<input type="checkbox"/>	Hødnebø, KA, Møbelgalleriet etc.
<input type="checkbox"/>	Alternative butikker som tilbyr noe utenom det vanlige		
<input type="checkbox"/>	Vet ikke		

10. Hva tror du din neste 3 seters sofa vil koste?(Velg kun ett alternativ)

<input type="checkbox"/>	0 – 2 000	<input type="checkbox"/>	2 000 – 5 000	<input type="checkbox"/>	5 000 – 10 000
<input type="checkbox"/>	10 000 – 15 000	<input type="checkbox"/>	15 000 – 25 000	<input type="checkbox"/>	25 000 +

11. Hva er ditt syn på handel over internett?(Velg kun ett alternativ)

<input type="checkbox"/>	Enklere, sparer mye tid og arbeid	<input type="checkbox"/>	Bruker ikke internett til varehandel
<input type="checkbox"/>	Forventer reduserte priser	<input type="checkbox"/>	Føler sikkerheten er for lav
<input type="checkbox"/>	Slipper masete butikkpersonal	<input type="checkbox"/>	Benytter hjelp fra butikkbetjening
<input type="checkbox"/>	Kan handle når jeg vil	<input type="checkbox"/>	Liker å se og føle på varen
<input type="checkbox"/>	Vet ikke		

12. Hvor mye gjelder følgende kriterier ved kjøp av møbler?(Ring rundt kun ett alternativ ved hvert av kriteriene)

Kriterium	Påvirkning				
	Liten				Stor
Kvalitet:	1	2	3	4	5
Møbelutvalg:	1	2	3	4	5
Pris:	1	2	3	4	5
Servicegrad:	1	2	3	4	5
Tilgjengelighet:	1	2	3	4	5
Design:	1	2	3	4	5



## Trender

13. Mener du å ha innsikt i markedstrendene?(Ring rundt kun ett alternativ)

Innsikt	Grad				
	Liten				Stor
Trender:	1	2	3	4	5

14. Hvilken stil liker du best?(Kryss av på kun ett av alternativene)

<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	