



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

Magisteruppsats Strategic Management  
Våren 2006

Befintliga produkter genom  
nya kanaler  
- En lönsam strategi?

**Författare**

Filippa Billing  
Andreas Roos

**Handledare**

Paul Jönsson

1. Inledning.....	8
1.1 Bakgrund .....	8
1.1.1 Producenterna .....	9
1.1.2 Återförsäljarna .....	10
1.1.3 Nya aktörer på marknaden.....	10
1.2 Problemdiskussion.....	11
1.3 Syfte.....	13
2. Metod.....	14
2.1 Val av ämne .....	14
2.3 Val av ansats.....	16
2.4 Perspektiv .....	16
2.5 Datainsamling.....	17
2.5.1 Sekundärdata .....	17
2.5.2 Primärdata.....	17
2.6 Metod för datainsamling.....	18
2.6.1 Intervjuer .....	18
2.6.2 Attitydundersökning.....	20
2.7 Val av teorier .....	22
2.8 Validitet och reliabilitet.....	23
2.9 Källkritik.....	25
3. Teoretisk Referensram.....	26
3.1 Val av distributionskanaler.....	26
3.1.1 Konstruering av distributionskanalen.....	26
3.1.1.1 Segmentering.....	27
3.1.1.2 Positionering.....	28
3.1.1.3 Targeting.....	28
3.1.1.4 Etablering av nya, eller justering av befintliga distributionskanaler.....	29
3.1.2 Strategiska allianser.....	29
3.1.2.1 Motiv till strategisk allians .....	31
3.1.3 Logistics and supply chain management.....	33
3.1.3.1 Inventory Management.....	33
3.1.3.2 Fullföljande och transport.....	34
3.2 Maktförhållande mellan leverantörer och kund.....	34
3.2.1 Channel Power.....	34
3.2.2 Förhandlingar.....	35
3.2.3 Porters Five Forces .....	37
3.2.3.1 Kundens förhandlingskraft .....	38
3.2.3.2 Leverantörens förhandlingskraft.....	39
3.2.3.3 Konkurrens från nya aktörer.....	39
3.2.3.4 Konkurrens mellan befintliga företag.....	40
3.3 Konsumentbeteende - vad är viktigt för konsumenten.....	40
3.3.1 Konkurrens från substitut .....	41
3.3.2 Service outputs .....	41
3.3.3 Konsumenttrender .....	43
3.4 Produkten och varumärket.....	44
3.4.1 Att bygga ett starkt varumärke .....	45
3.4.2. Multibrand .....	46
4. Inledande Analys .....	47
4.1. Distributionskanaler.....	47

4.1.1	Distributionskanaler idag.....	47
4.1.1.1	Dagligvaruhandeln.....	48
4.1.1.2	Fackhandeln.....	48
4.1.2	Sökande efter nya distributionskanaler.....	50
4.1.2.1	New Business.....	50
4.1.3	Strategiska allianser.....	51
4.1.4	Stadium som en ny distributionskanal.....	52
4.1.4.1	Inköp på Stadium.....	52
4.1.4.2	Försäljning på Stadium.....	53
4.1.4.2.1	Kampanjer.....	53
4.1.5	Lärdomar till checklistan.....	53
4.2	Maktförhållande mellan leverantörer och kunder.....	54
4.2.1	Marknadssituationen för Rexona.....	54
4.2.2	Förhållande mellan kunder och leverantörer.....	55
4.2.2.1	Förhandlingar med existerande distributionskanaler.....	55
4.2.2.1.1	Rationellt influerade förhandlingar.....	56
4.2.2.1.2	Personligt influerade förhandlingar.....	57
4.2.2.2	Förhandlingar med nya distributionskanaler.....	57
4.2.2.3	Förhandlingar med Stadium.....	57
4.2.5	Lärdomar till checklistan.....	58
4.3	Konsumentbeteende.....	58
4.3.1	Var handlar konsumenten hygienprodukter.....	58
4.3.2	Konsumentbeteende inom dagligvaruhandeln.....	59
4.3.3	Konsumentbeteende inom fackhandeln.....	59
4.3.4	Rexona på Stadium.....	60
4.3.5	Var sälja Rexona i butiken?.....	63
4.3.6	Konkurrens från substitut.....	63
4.3.7	Konsumenttrender.....	64
4.3.5	Lärdomar till checklistan.....	65
4.4	Produkten och varumärket.....	66
4.4.1	Rexona.....	66
4.4.2	Bygga ett varumärke.....	69
4.4.3	Rexona på Stadium.....	70
4.4.5	Lärdomar till checklistan.....	72
5.	Fördjupad Analys.....	73
5.1	Bakgrund och problemformulering.....	73
5.2	Checklista.....	74
5.2.1	Distributionskanaler.....	75
5.2.1.1	Skapa försäljningsvolym.....	75
5.2.1.2	Skapa lönsamma strategiska allianser.....	75
5.2.2	Maktförhållande mellan leverantörer och kunder.....	76
5.2.2.1	Skapa bra förhandlingskraft gentemot kunden/återförsäljaren.....	76
5.2.2.2	Utveckla Key Account Management.....	77
5.2.3	Konsumentbeteende.....	78
5.2.3.1	Analys av konsumenten.....	78
5.2.3.2	Skapa önskat konsumentbeteende.....	79
5.2.4	Varumärket.....	80
5.2.4.1	Rätt kanaler skapar lönsamhet och i bästa fall stärker varumärket.....	80
6.	Slutsats.....	82
6.1	Förslag på vidare forskning.....	84

7.Källförteckning.....	85
7.1 Artiklar.....	85
7.2 Publicerad litteratur .....	85
7.3 Hemsidor .....	86
7.4 Personliga intervjuer.....	86
7.5 Föreläsning .....	87

## Förord

Denna uppsats är skriven på Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet under våren 2006

Vi vill härmed passa på att tacka de medarbetare på Unilever, Stadium och H&M som har tagit sig tid att hjälpa oss att samla in data till uppsatsen. Vårt tack riktar sig framförallt till de personer som har möjliggjort denna uppsats, genom att ställa upp på intervjuer.

Slutligen vill vi tacka vår handledare ekonomie doktor, Paul Jönsson som genom insiktsfulla råd och idéer, kontinuerligt har hjälpt oss att utveckla och förbättra slutresultatet

Tack!

Lund juni 2006

## Sammanfattning

- Titel:** Befintliga produkter genom nya kanaler - en lönsam strategi?
- Seminariedatum:** 2006-05-31
- Kurs:** FEK 591 Magisteruppsats i Strategic Management 10 poäng
- Författare:** Filippa Billing och Andreas Roos
- Handledare:** Ekonomie doktor, Paul Jönsson
- Nyckelord:** Dagligvaruhandeln, distributionskanaler, konsumentbeteende, Unilever, Stadium
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka och ge förslag till hur företag generellt kan sälja befintliga produkter genom nya kanaler. Uppsatsen kommer att belysa de hot och möjligheter som denna strategi genererar, samt resultera i en checklista som ger en allmän vägledning hur detta kan göras på ett framgångsrikt sätt.
- Metod:** Uppsatsens kommer att studera det beskrivna fallet, sedan kopplas teori samman med de betraktelserna som görs från verkligheten. Den teoretiska referensramen har samtidigt i ett inledande skede verkat som inspiration för uppsatsen.
- Slutsatser:** För att ett företag i dagligvarubranschen på ett konstruktivt sätt ska kunna möta det förändrade konkurrenslandskapet, behöver de utveckla sin verksamhet. En strategi som har stor potential är att hitta och utveckla nya distributionskanaler. För att på ett framgångsrikt sätt kunna göra detta, är en checklista där de viktigaste punkterna är presenterade ett hjälpmedel som kan vara avgörande för om distributionskanalen som väljs är lönsam eller inte.

## Summary

- Title:** Existing products through new channels – a profitable strategy?
- Date:** 2006-05-31
- Course:** Master thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits M (15 ECTS) in Strategic Management
- Authors:** Filippa Billing and Andreas Roos
- Advisor:** Paul Jönsson
- Keywords:** Retail business, distribution channels, consumer behaviour, Unilever, Stadium
- Purpose:** The purpose with this essay is to examine and give propositions how companies can sell their products through new distribution-channels. The essay will present the threats and possibilities this strategy generates, and present a checklist containing general guidance how this can be done successfully.
- Methodology:** The essay will examine the presented case, and put the empirical material together with the chosen theory. The theoretical structure is used to inspire throughout the working process.
- Conclusion:** Companies within the retail business, needs to develop their business to be able to meet the new forms of competition entering the market. A strategy with lot of potential, is to search for new distribution-channels. To be able to do this successfully, a checklist is presented, to be used as a guiding tool in evaluating which distribution-channels, that are the most profitable.

## 1. Inledning

---

*I det inledande kapitlet redogör vi för bakgrunden till uppsatsen. Vidare hålls en problemdiskussion som mynnar i huvudproblemet samt fyra problemformulerade frågor. Inledningen avslutas med att uppsatsens syfte presenteras.*

---

### 1.1 Bakgrund

De senaste decennierna har globaliseringen med ett rikt informationsflöde resulterat i ökande konkurrens och förändrade förutsättningar för företag inom en mängd olika branscher. Konkurrens leder till utveckling och i gynnsamma fall förbättring av tjänster och produkter. (www.konsumentsamverkan.se) Vissa företag slås ut från marknaden, samtidigt som andra tar sig in på den eller växer sig starkare. För att överleva på marknaden är det centralt för ett företag att skapa konkurrensfördelar gentemot sina rivaler och för att denna överlevnad ska vara långvarig krävs att konkurrensfördelarna är uthålliga, vilket är något som har blivit allt svårare uppnå. (www.klaseklund.com)

Den svenska dagligvarubranschen har under en lång tid bestått av ett fåtal stora multinationella producerande företag, vilka arbetar för att bygga starka varumärken och kontinuerligt innovera och förbättra sina produkter. (Christoffer Roos) De producerande bolagen har genomfört många uppköp av mindre producerande företag och idag är marknaden starkt konsoliderad och kan liknas vid en oligopolmarknad. (www.hui.se) Utöver detta är koncentrationen i Sverige bland återförsäljarna, de producerande företagens kunder enormt stark med ett fåtal dominerande aktörer. Detta har inneburit att producenterna tidigare har låtit dessa aktörer inneha stora delar av makten i distributionskanalen. Historiskt har producenternas produkter sålts via återförsäljare och de har enbart tagit emot produkterna och tillhandahållit dem till slutkonsument via butiker.

De senaste åren har branschen och dess förutsättningar förändrats inom ett flertal olika områden. Slutkonsumenten har i och med globalisering och teknologins utveckling, blivit alltmer medveten och välinformerad om marknaden och dess utbud. De har i och med detta lättare att jämföra produktutbud och priser producenterna emellan och kan då också ställa krav på ett annat sätt än vad som tidigare har varit möjligt.



Samtidigt har nya aktörer sett en möjlighet att ta sig in på den mogna marknaden genom att agera på ett nytänkande sätt. De har sett att over-shooting förekommer, vilket betyder att många av de producerande företagen har erbjudit konsumenten mer än vad de har efterfrågat. (Christensen, et al., 2001) Denna överkapacitet har dessa aktörer uppmärksammat och de har sett potentialen i att istället erbjuda kunden enklare varor till ett lägre pris, något som tidigare inte har förekommit i nämnvärd utsträckning inom branschen. Dessa två faktorer har resulterat i att märkesvaru-producenterna har varit tvungna att anpassa och sänka priset efter konsumenten krav, på ett sätt som de innan inte har behövt göra.

### 1.1.1 Producenterna

Prispressen som producenterna nu möter, har genererat ett inkomstglapp mellan vad det kostar att producera produkten och det pris de kan ta ut för den. Detta glapp tvingas producenten stå för, i form av lägre marginaler. Denna inkomstförlust kan åtgärdas på olika sätt, de kan börja producera enklare produkter, fortsätta att bygga starka varumärken med hög kringsservice, så att konsumenten tycker det är värt att köpa produkten trots det högre priset, eller försöka hitta nya och utveckla befintliga distributionskanaler så att de kan bibehålla högre priser. (David Scholander)

De traditionella producerande företagen är starkt influerade av sin historia (Arthur, 1994) och företagets dominerande logik, att bygga starka varumärken. (Prahalad, 2004) Det är också det de är bra på och har mångårig erfarenhet av, varför det är denna strategi dessa företag har valt, framför att de också börjar erbjuda kunden billigare och enklare produkter utan någon kringsservice. (David Scholander) Nästa steg är att leta efter nya lönsamma återförsäljare, som de kan nå ut till slutkonsumenten genom, och vilka är villiga att betala för de produkter som företaget erbjuder till det pris som är lönsamt för båda parter. Samtidigt behöver producenterna också arbeta på ett nytänkande sätt med befintliga distributionskanaler. Idag arbetar de producerande företagen exempelvis närmare återförsäljarna och erbjuder assistans för att maximera återförsäljarnas försäljning, samtidigt som de utnyttjar de ekonomiska skalfördelarna de skapar genom att bygga stora globala varumärken. (Christoffer Roos)

### 1.1.2 Återförsäljarna

De nya lågprisaktörerna har påverkat alla aktörer inom dagligvarubranschen, detta innebär att det inte bara är de producerande företagen som har drabbats. De återförsäljare som verkar på den svenska marknaden har också tvingats inse behovet av lägre priser till slutkonsumenten.

Det finns ett antal olika sätt som återförsäljarna kan erbjuda konsumenten ett lägre pris på; De kan producera egna billiga märkesvaror, EMV exempelvis ”Euroshopper” och ”Coop”, som de sedan exponerar i sina befintliga butiker. Att erbjuda dessa varor blir då inte nämnvärt kostsamt då all kringservice som krävs, såsom butiker, personal, logistiska lösningar etcetera, redan finns. Ett annat alternativ är att aktivt arbeta för att förhandla ned priserna med de producerande aktörerna och utöver detta exempelvis inte längre tillåta dem att erbjuda kostsam extraservice såsom en extra säljare i butik. (Christoffer Roos) I och med att det finns en överkapacitet bland de producerande företagen så har återförsäljarna i dagsläget stor makt att förhandla ned priserna. Om de dessutom, genom att erbjuda kunden egna billigare varumärken kan konkurrera med sina egna leverantörer, så förstärker de sin förhandlingsstyrka ytterligare. (Jonas Persson) Utöver detta behöver återförsäljarna kostnadseffektivisera sin organisation och det har exempelvis Ica gjort genom att bland annat minska ner på den personal som varuexponerar i butikerna, den servicen har istället lagts ut på entreprenad. (Christoffer Roos)

### 1.1.3 Nya aktörer på marknaden

De nya lågprisaktörerna, såsom Lidl, Aldi, Willys med flera har snabbt vuxit sig starka, då de uppfyller ett behov som konsumenten i allra högsta grad efterfrågar, men tidigare inte har haft tillgång till. (www.hui.se) De har med sin kostnadsfokuserade strategi med låga omkostnader, goda möjligheter att erbjuda priser under den tidigare generella marknadsnivån. Den tidigare beskrivna ökade möjligheten för slutkonsumenten att få information om olika produkters priser, kvalitet etcetera som finns, stärker ytterligare lågprisaktörernas position på marknaden. Slutkonsumenten har idag då utbudet har ökat, visat tendenser att välja bort starka varumärken till förmån för produkter till lägre pris med få attribut och detta är en trend som förväntas fortsätta. (Christoffer Roos)

## 1.2 Problemdiskussion

Många producenter har stor erfarenhet av att innovera och bygga starka varumärken. Att erbjuda starka varumärken är en framgångsrik strategi som har blivit allt viktigare i och med intåget av lågprisaktörer på marknaden. (www.hui.se) Utmaningen för producenterna och den problematik de står inför är att skapa ett starkt och väl inarbetat varumärke som ger mervärde för konsumenten och då nöjda samt lojala konsumenter, även om priset är något högre. (David Scholander)

Ett annat problem som producenterna står inför är att ta reda på hur och genom vilka kanaler de på rätt sätt kan nå ut till slutkonsumenten och samtidigt verka för att inte förlora de befintliga. Innan lågprisaktörernas intåg på marknaden, har producenterna och återförsäljarna kunnat njuta av ett väl fungerande ömsesidigt samarbete, där båda parter visade bra lönsamhet, tack vare goda marginaler på sin försäljning. Prispressen på återförsäljarna har förändrat situationen och numera måste producenterna sänka sina marginaler, för att återförsäljarna överhuvudtaget ska ha med produkterna i sitt bassortiment i butik. (Jonas Persson) Producenten måste således erbjuda lika mycket eller i vissa fall mer till ett lägre pris än tidigare, vilket är ett problem för de producerande företagen.

Dessa två problem kan angripas på många olika sätt. Ett sätt är att försöka finna nya lönsamma affärsområden där dessa problem inte är lika utbredda. Ett sätt att göra det på är att kartlägga och analysera befintliga, samt leta efter nya, distributionskanaler. Med hjälp av denna information kan producenterna skapa sig en bättre inblick i hur, och med hjälp av vilka återförsäljare de ska verka för att på ett lönsamt sätt kunna nå ut till slutkonsumenterna, samt förstärka sin förhandlingsstyrka gentemot befintlig återförsäljare.

Producenterna har med hjälp av de nya lönsamma distributionskanalerna större möjligheter att öka försäljningen. Det finns många faktorer som är viktiga att väga in då producenterna ska finna nya medaktörer och distributionskanaler. Det behövs hjälpmedel i form av exempelvis en checklista, för att producenterna inom varje produktområde ska kunna utvärdera de hot och möjligheter som en ny distributionskanal innebär.

Unilever är en av de stora producerande aktörerna inom den svenska dagligvarubranschen. De är ett multinationellt företag med en tydlig nationell anknytning i Sverige, och de har i likhet med flera av de andra aktörerna mötts av den problematik som tidigare har tagits upp. Detta har resulterat i att Unilever nu står inför risken att förlora marknadsandelar till producenterna av EMV och andra lågprisaktörer om de inte aktivt arbetar emot det. Unilever måste därför arbeta proaktivt för att säkerställa att deras marknadsandelar på marknaden åtminstone bibehålls konstanta och med en målsättning att de i gynnsamma fall kommer att vara ökande.

De problemområden som har definierats och som kommer att analyseras i denna uppsats kan delas upp i ett huvudproblem som beror på ett antal olika faktorer enligt nedan;

Huvudproblemet är:

- Det finns ett starkt behov bland producenterna att hitta nya lönsamma distributionskanaler

Detta beror på ett antal faktorer:

- Nya lågprisaktörer på marknaden, som skapar prispress
- Produktion av EMV, vilket är ett hot mot märkesvarorna
- Ett fåtal dominerande återförsäljare med stark förhandlingskraft
- Konsumenten är mer välinformerad och kan då ställa högre krav

Genom att analysera dessa problemområden läggs en god grund för att komma fram till ett förslag på en möjlig lösning, vilken är att konstruera en checklista för de företag som verkar inom dagligvarubranschen. Denna ska visa de hot och möjligheter som en ny distributionskanal innebär. De olika problemområdena belyser vad som är viktigt att ta upp och analyseras, för att kunna ta lönsamma beslut vid de strategiska valen, genom vilka distributionskanaler befintliga produkter kan lanseras. Denna checklista är konstruerad efter det att de ovannämnda problemområdena har konkretiserats med ett specifikt exemplifierande fall; hur Unilever kan lansera den befintliga produkten, Rexona, genom en ny kanal, Stadium. Eftersom problemformuleringarna och fallet är verkligt och tydligt kommer analysen av dessa utmytna i konkreta förslag på hur de ska hanteras, som sedan ska kunna omsättas i praktiken.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att undersöka och ge förslag till hur företag kan sälja befintliga produkter genom nya kanaler. Uppsatsen kommer att belysa de hot och möjligheter som denna strategi genererar, samt resultera i en checklista som ger en allmän vägledning hur detta kan göras på ett framgångsrikt sätt.

## 2. Metod

---

*Uppsatsen kommer att fokusera på de problemområden som tidigare har presenterats för att få svar på en rad frågor kring den problematik fallföretaget möter. Det finns ett antal olika sätt att svara på de frågeställningar som tas upp. De metoderna som används i uppsatsen har bedömts som de mest lämpliga för att uppnå resultat som bidrar till att driva forskningen framåt. Metoden kommer dessutom att vara praktiskt orienterad, så att den kan bidra till att förse Unilever med en konkret checklista som kan hjälpa dem att utvecklas och stärka sin position på den svenska snabbbröliga konsumentvarumarknaden.*

---

### 2.1 Val av ämne

Uppsatsen skall undersöka och ge förslag till hur företag generellt kan lansera befintliga produkter genom nya kanaler. Den ska dessutom resultera i en allmän vägledning för hur företag ska gå tillväga för att lyckas. Vägledning kommer att vara av allmän karaktär för att den ska kunna vara användbar för andra företag. Dock är den fokuserad mot den snabbbröliga konsumentvarubranschen för att den allmänna vägledningen inte skall vara för generell, utan rimligt anpassad för att användas inom den studerade branschen.

För att kunna göra detta kommer vi att genomföra en fallstudie som illustrerar och som fungerar som ett verktyg för att tolka de hot och möjligheter som uppstår, då ett företag ska lansera befintliga produkter genom nya kanaler. Det fall som kommer att studeras är hur Unilever kan lansera Rexona som är en befintlig produkt i Unilevers utbud, genom en ny kanal som i detta fall är Stadium på den svenska marknaden. Vi kommer till viss del att dra paralleller med den redan existerande försäljningen av hygienprodukter på H&M, då det är en försäljningskanal som kan liknas vid Stadiums. Fackhandeln kommer att beskrivas mer utförligt senare i texten. Fallföretaget, Unilever är ett multinationellt företag och har verkat i många år inom konsumentvarubranschen, ([www.unilever.se](http://www.unilever.se)) och är därmed en god representant för de stora aktörerna inom denna bransch. De båda företagen har en stark lokal anknytning på den svenska marknaden, vilket gör dem till lämpliga företag när en beskrivning av den svenska marknaden ska göras.

Ett exempel på att Unilever anser att det är viktigt att ha en lokal anknytning på de marknader de agerar, är att GB Glace har olika namn i olika länder. På så vis skapar de ett varumärke

med stark lokal anknytning. Ett annat exempel, som illustrerar detta är Hindustan Lever i Indien. Där anpassar Unilever sina produkter på marknaden, så att de ska passa den indiska befolkningens specifika konsumtionsmönster (Pralhad, 2002) och har dessutom olika fokus beroende på vilket segment de säljer till. I Indien är det stor skillnad i köpkraft inom de olika segmenten och en stor del av befolkningen lever under existensminimum. Trots detta lyckas Hindustan Lever skapa lönsamhet även inom detta segment med låg köpkraft, troligen mycket tack vare sin lokala anpassning och förmåga att hitta distributionskanalerna som kan nå ut till detta segment. (Pralhad, 2002)

Detta i kombination med att Unilever arbetar intensivt för att möta den hårda konkurrensen som råder inom den svenska dagligvarubranschen, och kunna anpassa företaget till både deras kunders och slutkonsumenters krav, (David Scholander) resulterar i att Unilever passar bra till att användas i uppsatsens fallbeskrivning. Vi som författar denna uppsats har dessutom givits goda möjligheter att få en djup insikt i Unilevers organisation, tack vare god tillgång till olika intervjuobjekt samt övrig relevant data, något som varit nödvändigt för att en fullständig analys av fallet ska kunna göras.

Stadium är ett svenskt bolag med stark anknytning och närvaro på den svenska marknaden. Företagets organisation och affärsidé uppfyller de grundkrav, exempelvis en central inköpsorganisation, som Unilever ställer på sina återförsäljare för att ett samarbete ska kunna vara möjligt. ([www.stadium.se](http://www.stadium.se)) Då uppsatsen undersöker och utvärderar de olika hot och möjligheter som ett samarbete med en ny distributionskanal skulle innebära är valet att använda Stadium bra, då de väl representerar en helt ny obeprövad och alternativ försäljningskanal, vilket är något som Unilever i nuläget har ett stort behov av att hitta. (Jonas Persson)

Uppsatsen avgränsas till att studera och ge vägledning kring vilka strategiska beslut som behöver tas vid lanserandet av en av Unilevers hygienproduktserier, Rexona på den svenska marknaden. Denna avsmalning har gjorts för att vi anser att en grundlig fallstudie ger mer än vad flera ytliga studier skulle göra, vilket hade varit det andra möjliga studiealternativet av tidsmässiga och praktiska skäl. Om den checklista som kommer att presenteras i uppsatsens slutsats visar sig vara användbar, är dess grundkoncept rimligen tillämpligt på flera olika nya distributionskanaler och produkter inom Unilevers produktportfölj. I och med att checklistan

inte kommer att vara produkt- och företagsspecifik blir uppsatsen generaliserbar, vilket gör den relevant och användbar för andra liknande företag och produkter. Därför anser vi heller inte att en avsmalning är något praktiskt problem.

### **2.3 Val av ansats**

Uppsatsens kommer att studera det tidigare beskrivna fallet och sedan kopplas teori samman med de betraktelserna som görs från verkligheten. Den teoretiska referensramen har i ett inledande skede verkat som inspiration för uppsatsen. Inom dagligvarubranschen finns det ett antal olika teorier som är intressanta att ta upp då vi studerar de problem som kommit upp om det presenterade fallet. Dessa teorier är byggande av varumärke, distributionskanaler, konsumenters köpbeteende och förhållandet mellan olika aktörer i en distributionskanal rörande makt samt konkurrens.

I och med att uppsatsen väger in värderingar och fakta från omvärlden, samtidigt som teorin används för att tolka och analysera dessa betraktelser, så liknar arbetsprocessen en abduktiv ansats. Det är en blandform där vi som författar uppsatsen medger att vi influeras av vad som hänt tidigare, men samtidigt framhåller vi att vi söker stöd inom litteraturen innan skrivandet påbörjas. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997)

Uppsatsen avser att medverka till utveckling av den företagsekonomiska teorin och den rådande praxis som existerar inom dagligvarubranschen. Vi vill med denna studie utveckla och förfinna existerande kunskap. (March, 1991)

### **2.4 Perspektiv**

Resultatet av uppsatsen är främst till nytta för de företag inom konsumentvarubranschen som är i behov av att hitta nya distributionskanaler. Uppsatsens perspektiv är utifrån ett mellanchebsperspektiv och följaktligen kommer mellancheferna att ha mest användning för den allmänna vägledning som resultatet kommer att mynna ut i. Checklistan är praktiskt utformad och mellancheferna är de som dagligen arbetar operationellt med de problemställningar som uppsatsen studerar. Mellanchefsnivå definieras i denna uppsats som anställda inom Unilever med titlar som Business Manager, Key Account Manager, Category



Manager, landsansvariga inom försäljning och marknad, samt butikschef på Stadium och H&M.

## **2.5 Datainsamling**

Vi har använt oss av både sekundärdata och primärdata, vilket är att föredra då dessa i kombination genererar en form av kontrollmekanism, genom att de olika informationskällorna kontrollerar varandra och ger mer stöd för resultatet. (Jacobsen, 2002)

### **2.5.1 Sekundärdata**

Sekundärdata i denna uppsats kommer från artiklar, litteratur, årsredovisningar, studieobjektens hemsidor med mera. Fördelarna med att använda sekundärdata är att vi har kunnat ta del av omfattande information inom det valda området, vilken snabbt har kunnat samlas in i sammanställd och överskådlig form. Vi har tagit hänsyn till att all insamlad information måste granskas kritiskt, då det som är skrivet inte kan bedömas vara någon absolut sanning. (Jacobsen, 2002) Sekundärdata kan vara påverkad av dem som samlat in, sammanställt eller producerat den. Exempelvis ska en årsredovisning vara en objektiv överblick av ett företag. Själva siffrorna i årsredovisningen borde vara korrekta, då de har granskats och bedömts av en utomstående oberoende part, ett revisionsbolag. Samtidigt så tar företaget tillfället i akt att kommunicera sitt budskap till de olika intressenter som läser årsredovisningen. Detta kan i många fall leda till att företaget målar upp en positivare bild av företaget än vad som är sant.

### **2.5.2 Primärdata**

Primärdata är den data som vi har samlat in själva, direkt från de personer eller grupper av personer vi har valt att intervjua. (Jacobsen, 2002) Vi har intervjuat anställda på Unilever, Stadium och H&M, samt genomfört en attitydundersökning bland Stadiums befintliga konsumenter. Vi har under arbetets gång arbetat för att dessa intervjuer och undersökningar ska vara tillförlitliga och giltiga. Hur vi har gått tillväga vid intervjuerna och enkätundersökningen kommer att beskrivas närmare i de två kommande avsnitten.

## 2.6 Metod för datainsamling

Vilken metod som är lämplig att använda beror på vilken typ av problemställning som studien har. Det är generellt bra att kombinera ett antal olika metoder, för att på så vis öka sannolikheten att resultaten ger en rättvisande bild av verkligheten. (Jacobsen, 2002) I kapitel ett som mynnar ut i uppsatsens syfte, finns det en rad intressanta problemområden. Dessa genererar frågor som behöver besvaras med hjälp av insamling av relevant data. Den data som är relevant är information om konsumenternas synpunkter, distributionskanalernas utformning, maktförhållande mellan leverantörer och kunder, konsumenternas attityder och synpunkter samt företagets syn på byggande av varumärke och utveckling av produkt. Informationen samlas in genom empiriska undersökningar och sekundärdata.

De olika ämnesområdena kräver olika tillvägagångssätt för att den data som är relevant ska kunna insamlas på bäst sätt. Därför kommer data att samlas in med både kvalitativ och kvantitativ metod. Kombinationen av både kvalitativ och kvantitativ datainsamling är en förutsättning, då möjligheten att få en god förståelse för hur en produkt ska lyckas nå ut till slutkonsument påverkas av flera olika saker. (Jacobsen, 2002)

Inställningen och köpbeteende hos konsumenter kan kartläggas överskådligt med hjälp av en enkät, där en attityd kan åskådliggöra konsumenternas synpunkter och åsikter inom de olika ålderskategorierna. Utöver detta är det viktigt att samla in kvalitativ information för att få en god och djup förståelse för företagets problematik. (Andersson, 1985) Informationen samlas in genom att lämpliga anställda på Unilever, Stadium och kompletterande H&M intervjuas.

### 2.6.1 Intervjuer

För att förstå hur en anställd på ett företag tänker är det viktigt att försöka komma personen så nära inpå livet som möjligt. I detta fall är intervjuer lämpliga för då kan vi som intervjuar arbeta för att försöka se på världen utifrån den intervjuade personens perspektiv. (Jacobsen, 2002)

För att få svar på de frågor som har formulerats i problemdiskussionen så har vi genomfört intervjuer med olika personer på Unilever, Stadium och dessutom H&M. Målet är att få reda

på hur branschstrukturen ser ut och hur de olika företagen ser på den strukturen. Vidare är det intressant att få information om hur Unilever ser på sina konsumenter, hur stor möjlighet de ser i den valda produkten, Rexona. Samt på vilka sätt som kan nå ut till konsumenter idag och i framtiden. Uppsatsen behöver även specifik data om marknaden för hygienprodukter och detaljerad information om Rexonas produkter. Vi har dessutom kompletterande intervjuat butikschefen på H&M Lund för att få försäljningsinformation och kunskap om hur det idag är att sälja Unilevers produkter genom en kanal inom fackhandeln, den genre som Stadium vid en lansering kommer att vara under.

Intervjuer har genomförts med följande personer på Unilever;

1. David Scholander, Brand Manager Rexona
2. Jonas Persson, New Business
3. Christoffer Roos, Key Account Manager

På Stadium har följande personer intervjuats;

1. Johanna Dahlgren, inköpschef på Stadium
2. Meta Persdotter, försäljningschef på Stadium
3. Gustav Skoglund, Butikschef Stadium Lund

På H&M intervjuades följande person:

1. Anette Hass, butikschef H&M Lund

Båda författarna har medverkat vid intervjuerna, den ena har haft huvudansvaret för att ställa frågor, medan den andre har fört anteckningar och ställt kompletterade frågor då ämnet har behövt utvecklas mer. Intervjuerna har genomförts med ett intervjuobjekt åt gången. I den mån vi har haft möjlighet har vi valt att genomföra intervjuerna personligen. På grund av tidsbrist har vi i vissa fall även valt att genomföra intervjuer via telefon.

Intervjuerna har genomförts med vad som kallas ”blandad metod”. Vid dessa intervjuer har fasta frågor ställts, samtidigt som intervjuobjektet givits fritt utrymme att utveckla sina svar. (Jacobsen, 2002) Avsikten med intervjuerna är att få de olika mellanchefernas bild av hur de ser på Unilever och Stadium samt deras nuvarande produkter och distributionskanaler, samt hur H&M som kund ser på möjligheterna att sälja Unilevers produkter. Det är även viktigt att

få deras bild av hur en produkt ska hanteras, från lansering till det att produkten tas bort ur företagets produktportfölj. Vi strävar efter att grundligt ta del av deras arbetsgång, för att sedan kunna använda denna information och ge förslag på möjliga förbättringar eller förändringar i det nuvarande arbetssättet.

Vi har vid presentation av intervjumaterialet arbetat för att ge en så objektiv sammanställning som möjligt av resultatet. Detta har vi uppnått genom att presentera intervjuresultatet deskriptivt och i vissa fall har vi lagt in citeringar för att ytterligare öka möjligheterna för att en så korrekt återgivning av informationen som möjligt ska kunna göras. (Holme & Solvang, 1991) För att i möjligaste mån undvika att vi subjektivt påverkar intervjuresultatet och för att ge en så rättvisande bild som möjligt har vi kontinuerligt stämt av och fått feedback av den intervjuade personen, då vi sammanställt resultatet.

Vi är medvetna om att resultatet från den kvalitativa metoden inte har samma giltighetskrav, som exempelvis statistisk material. Samtidigt vet vi att det är viktigt att vi aktivt arbetar för att resultatet återspeglar intervjupersonens uppfattning om något. Detta är inte alltid lätt då resultatet kan bli färgat av ett antal olika faktorer såsom intervjupersonens personlighet, relation med intervjuobjektet, förkunskaper om ämnet eller förutfattade meningar. (Holme & Solvang, 1991)

### **2.6.2 Attitydundersökning**

Både Unilever och Stadium riktar sig mot slutkonsumenter och det är därför centralt att samla in empiri om slutkonsumenternas åsikter och vilken attityd de har till olika produkter och hur deras köpbeteende ser ut. Detta kan bäst göras med en kvantitativ undersökning. Främsta målet med attitydundersökningen är att undersöka om det finns ett intresse bland Stadiums befintliga kunder att köpa hygienprodukter i allmänhet på Stadium och i synnerhet Rexona på Stadium. Utöver huvudmålet är det också intressant att se en tendens i slutkonsumenternas köpbeteende i form av var de i dagsläget handlar hygienprodukter, hur ofta och hur de gör det. Dessa resultat kan sedan användas för att bedöma vilken möjlig potential en lansering har av en befintlig Unilever-produkt genom en ny distributionskanal som i detta fall exemplifieras med Stadium.

Det finns många olika typer av enkätundersökningar, vilka undersöker olika saker, opinionsundersökningar, utvärderingar, marknadsundersökningar, attitydundersökningar med flera. Många undersöker liknande saker, exempelvis har attitydundersökningar och opinionsundersökningar många gånger en flytande gräns. (Andersson, 1985) Vi har valt att genomföra en attitydundersökning då undersökningens omfattning endast kan beskriva en tendens till en möjlig attityd kring det valda ämnet och inte något statistiskt säkerställt beteende. För att undersökningen skall vara ett framgångsrikt hjälpmedel, har det varit viktigt att vi redan i inledningsskedet har klart för oss vad enkäten har syftat att undersöka. Genom att vi vet vad vi behöver få ut av enkäten, är det troligare att vi formulerar rätt frågor och då får vi svar på det undersökningen skall undersöka och inget annat.

Undersökningen genomfördes på en Stadium-butik i Lund, där 37 slumpmässigt utvalda personer blev tillfrågade om deras köpbeteende av hygienprodukter. Vid konstruerandet av undersökningen och genomförandet av den är det ett antal olika aspekter som har beaktats. Bland annat så är frågorna konstruerade så att de är enkla, objektiva och oladdade. Genom att formulera frågorna på det sättet skapas bästa möjliga förutsättningar för att kunden ska vilja och kunna besvara samtliga frågor och att de svarar ärligt på dem. (Lundahl & Skärvad, 1992)

Vi är medvetna om att attitydundersökningar i vissa fall kan vara svåra att genomföra med önskat resultat. Detta för att personer ibland svarar på frågor på ett sätt, och sedan i realiteten handlar de inte därefter. (Andersson, 1985) Detta har resultaten av undersökningen visat, då konsumenten först svarar en sak och sedan ändrat sig eller konstaterat att det är möjligt att de i realiteten skulle handla annorlunda. Det är i princip omöjligt för oss att få inblick i hur konsumenten tänker och resonerar kring olika beteenden. Därför är denna typ av undersökning meningsfull då den i alla fall kan visa en tendens för vad som skulle kunna vara ett möjligt beteende vid köp av en produkt. Det resultat vi ämnar få fram med hjälp av attitydundersökningen är en grundläggande åsikt som kan var styrande för det beteende en person eller i detta fall konsument har. (Andersson, 1985)

Vi har vid genomförandet av undersökningen arbetat för att undersökningen ska inneha både reliabilitet och validitet. För att undersökningen skall vara pålitlig, reliabel har vi varit noggranna med hur mätningarna har gjorts och hur den insamlade data ska bearbetas. (Holme

& Solvang, 1991) Undersökningens giltighet, validitet är i sin tur beroende av vad vi mäter och om vi har formulerat detta tydligt i frågeställningen. Vi har under arbetets gång kontinuerligt strävat efter ett göra så små fel som möjligt för att undersökningen ska vara användbar.

## 2.7 Val av teorier

Vi har valt de teorier som vi på bästa sätt tror kommer att förklara vårt syfte och samtidigt ge en teoretisk grund för den analys av de problemformuleringar som vi kommer att göra. De teorier som har valts är uppdelade i fyra delar; valet av distributionskanaler, maktstruktur mellan leverantörer och kund, kund och konsumentbeteende, samt produkten och varumärket.

Vi har framförallt valt att strukturera teoriavsnittet utifrån Coughlans bok ”Marketing Channels” och Porters Five Forces of Competition Framework. Dessa två teorier är grunden för teoriavsnittet, vilka kompletteras med ytterligare teorier som belyser andra aspekter inom de fyra valda områdena. Vi är medvetna om att vi begränsar oss genom att endast använda dessa och har därför kompletterat varje del i teoriavsnittet med andra teorier för att på så sätt skapa en mer nyanserad bild av varje teoridel.

Teorin om val av distributionskanal utgår ifrån Coughlans bok ”Marketing Channels”. Utöver denna används Koza & Lewins, Yoshino & Rangans, samt Lorange & Roos teori om strategiska allianser. Teorierna från ”Marketing Channels” används för att skapa en allmän förståelse för hur en distributionskanal är uppbyggd och vilka moment som ingår och är viktiga vid uppbyggnaden. För att få en djupare förståelse varför företag väljer att gå in i strategiska allianser används dessutom Koza & Lewins och Yoshino & Rangans samt Lorange & Roos teorier om strategiska allianser, detta är intressant att undersöka med tanke på att denna typ av samarbeten är vanligt förekommande inom dagligvarubranschen. (Christoffer Roos)

I en distributionskanal interagerar olika parter och deras förhållande till varandra har en tydlig inverkan på hur väl samarbetet fungerar. För att analysera förhållandena mellan de olika parterna har vi valt ut teorier som behandlar Channel power, förhandlingar och delar ur Porters Five Forces som rör de olika konkurrenskrafterna inom dagligvarubranschen. De

ovannämnda teorierna som valts, bidrar tillsammans med att ge en klarare bild av hur distributionskanalen ser ut och är uppbyggd rent fysiskt, samt hur interaktionen mellan de olika parterna fungerar och kan påverkas på olika sätt.

Ett annat viktigt område inom dagligvarubranschen är konsumenten. För att skapa en tydligare bild av hur konsumenten agerar använder vi oss av teorin om service outputs från boken "Marketing Channels". Denna teori tar upp hur konsumenterna handlar och hur de vill handla. Denna teori kompletteras med en del ur Porters Five Forces som tar upp konkurrens från substitut. Den sistnämnda teorin väljs för att skapa en förståelse för hur konsumenten beteende eventuellt kan komma att förändras, då det finns flera olika valmöjligheter av produkter på marknaden.

Sista delen i teoriavsnittet fokuserar på produkten och varumärket. Detta är viktigt att studera, då många av de producerande företagen anser att byggandet av starka varumärken är centralt. (David Scholander) Kotler & Armstrongs teorier om byggande av varumärken presenterar ett bra ramverk inom ämnet. Deras teorier skapar förståelse för vilka faktorer som är viktiga att beakta när ett företag har som målsättning att bygga varumärken, eller bibehålla de existerande varumärkenas status. Dessa teorier kompletteras med Aakers teori om att uppnå "brand leadership" och denna teori fokuserar mer på de strategiska val ett företag gör för att bygga upp varumärken.

## 2.8 Validitet och reliabilitet

Validitet definieras som hur väl ett mätinstrument mäter det som ska mätas (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997), vid en diskussion om validitet är det viktigt att skilja mellan inre och yttre validitet.

Den inre validiteten är främst viktig för den primärdata som vi samlat in ska vara användbar. Attitydundersökningen syftar till att fastställa konsumentens attityd och inställning till befintliga produkter genom nya kanaler. Det är i detta fall viktigt att vår definition på "slutkonsument" är representativ för att enkätundersökning ska ha inre validitet. Undersökningen om slutkonsumentens attityd gentemot snabbbrörliga konsumentprodukter ger en god inre validitet tack vare att producenterna ser hela Sveriges population som sitt

segment. Detta innebär att även om en tillfrågad person ej är befintlig konsument av Rexona, eller aldrig någonsin har testat produkten är hans eller hennes åsikt ändå relevant. Målet för Unilever är att nå fler kunder genom nya kanaler och det innebär att allas åsikt är intressant.

De intervjuerna som har gjorts har genomförts med anställda på Unilever, Stadium och H&M och de har det perspektivet som uppsatsen utgår ifrån, samt god kännedom om marknaden och dess nuvarande utmaningar. Det tar en anställd cirka 3 månader inom företagets väggar, innan han eller hon blir påverkad och institutionaliserad, varför det är viktigt att kritiskt granska de anställdas åsikter och svar kontinuerligt. (Leif Edvinsson, 2005) Genom att vi kan bidra med ett nytt perspektiv på den befintliga och potentiella verksamheten kan nya idéer uppkomma och förhoppningsvis skapas möjligheter för Unilever att komma fram till unika lösningar och förslag.

Det är viktigt att undersökningarna har en hög reliabilitet, det vill säga att mätinstrumenten ger tillförlitliga utslag. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997) Attitydundersökningen är baserad på slumpmässigt utvalda personer, däremot stämmer plats och population inte helt överens med de krav som finns för att undersökningen ska vara statistiskt säkerställd. Målsättningen med attitydundersökningen är dock inte att fastställa någon statistiskt säkerställd åsikt, utan den är snarare att ge en vägledning där tendenser och attityder påvisar i vilken riktning de olika konsumenterna lutar.

Intervjuerna som genomförts är mer flexibla, vilket ökar risken för sämre reliabilitet. Detta innebär att de personer som vi har intervjuat i ett senare skede kan svara annorlunda på frågorna, beroende på hur mycket omvärlden och/eller personen har förändrats. Det som kan dessutom kan variera är hur författarna tolkar svaren under och efter intervjuerna. (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997) Vi är medvetna om att vi har en viss syn på saker och ting, och är färgade av fyra års studier inom företagsekonomi, och diskuterar därför även frågorna ur andra perspektiv för att få en så god tolkning som möjligt. Vår studie är en ögonblicksbild som skildrar omvärlden just nu och intervjuerna har vi genomfört på ett sådant sätt att de täcker ett brett spektra av ämnet vilket resulterar i att de ger relevant information.



## 2.9 Källkritik

Vid användande av källor har utgångspunkten varit att förhålla sig kritisk till dem. (Rienecker & Stray Jørgensen, 2002) Redan vid sökandet av information har vi utvärderat de olika källorna som vi sedan valt att använda oss av. Begränsningar har gjorts till att söka efter de vi anser vara lämpliga källor, för att sedan i bästa möjliga mån fastställa om källorna kan bedömas som äkta. Slutligen har vi genom att utnyttja principerna om närhet, oberoende, logisk konsistens, objektivitet och opartiskhet arbetat aktivt för att fastställa sanningshalten. (Lundahl & Skärvad, 1992) Vi har strävat efter att samtliga källor ska uppnå dessa krav och vi tror därför att vi har en god anledning att bedöma våra källor som tillförlitliga.

### 3. Teoretisk Referensram

---

*Följande kapitel presenterar den teoretiska referensram som används för att skapa en bättre förståelse för uppsatsens problem och frågeställning. Den struktur som teorikapitlet har kommer även att användas i den empiriska analysen. Teorikapitlet är uppdelat i fyra olika avsnitt; val av distributionskanaler, maktförhållande mellan leverantörer och kund, konsumentbeteende, samt produkten och varumärket.*

---

#### 3.1 Val av distributionskanaler

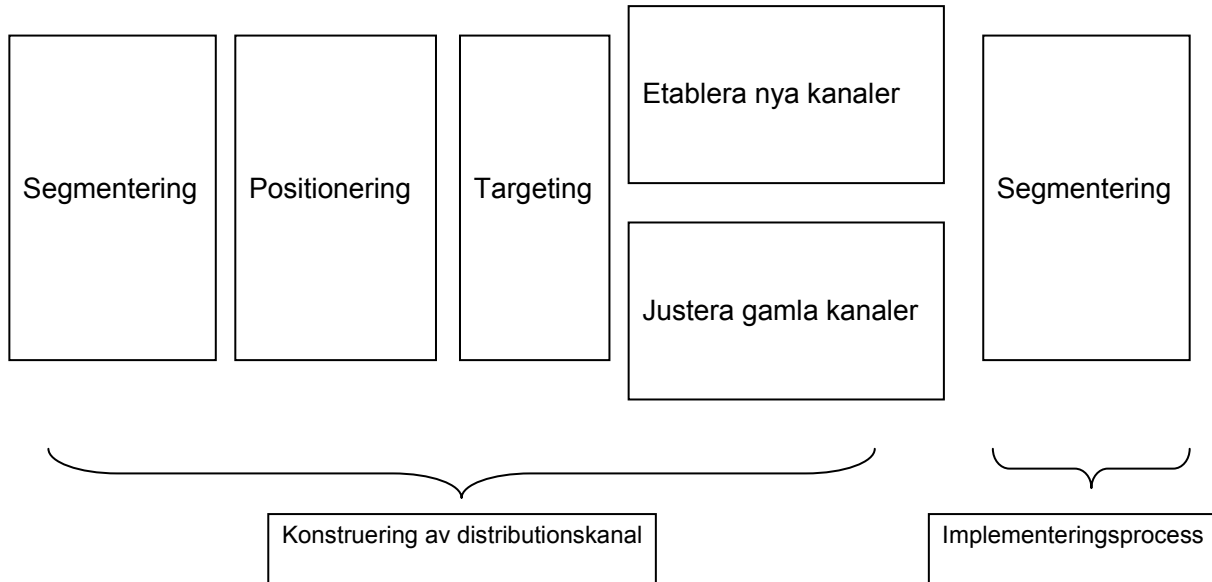
Denna teori beskriver hur en distributionskanal är uppbyggd och hur den rent praktiskt uppkommer. Teorin beskriver de olika sätt som en distributionskanal kan byggas ut på eller kontrolleras genom strategiska allianser. Avslutningsvis diskuteras möjligheterna att effektivisera distributionskanalen. Teorin om val av distributionskanaler utgår ifrån Coughlans bok ”Marketing Channels”. Denna bok används som utgångspunkt för att beskriva distributionskanaler och kompletteras sedan med teorier från Koza & Lewin, Yoshino & Rangans samt Lorange & Roos.

##### 3.1.1 Konstruering av distributionskanalen

En distributionskanal kan ses som en enkel transportsträcka från sammansättning av råvaror som efter ett antal mellanhänder hamnar hos slutkonsumenten. Grovt förenklat är det så processen ser ut, men alla bitarna i distributionsförloppet ska koordineras och förbättras för att en optimal distributionskanal ska kunna konstrueras.

Coughlan identifierar fem viktiga steg att ta hänsyn till när ett företag ska bygga upp en effektiv distributionskanal;

### Schema för konstruering av distributionskanal



Figur 1 (Coughlan, 2001)

#### 3.1.1.1 Segmentering

Segmenteringen görs för att dela upp marknaden i grupper bestående av konsumenter med samma preferenser och skilja dem åt från grupper med andra preferenser. Längs hela distributionskanalen läggs det till värde till produkten med hjälp av den service som de olika medaktörerna har. Detta är en viktig process för att så mycket värde som möjligt ska adderas till slutkonsumenten. Coughlan benämner dessa adderade värden som ”service outputs”, vilka kommer att beskrivas närmare i kapitlet om kund och konsumentbeteende.

Det är viktigt att företaget förstår vad de olika segmenten efterfrågar och hur de kan skapa det värde som behövs för att attrahera de olika segmenten på bästa sätt. Detta innebär inte bara att förstå vad de olika segmenten efterfrågar, utan även att förstå marknadens karaktär och begränsningar. I många fall kan det vara svårt att tillgodose ett segmentbehov på grund av att de adderade värdena blir för dyra, tidskrävande, geografisk svåra att genomföra etcetera.

### **3.1.1.2 Positionering**

Coughlans beskriver vidare att när de olika segmenten har definierats, ska företaget fastställa hur de ska tillfredsställa de olika segmenten. Detta innebär att företaget definierar produktens pris, produktattribut och kombination av promotion, men även att de konstruerar distributionskanalen så att den möter kundernas krav. Flödet i en distributionskanal är viktigt att kontrollera och det finns många delar i kanalen som kan och bör se olika ut beroende på vilket segment som ska tillfredsställas. Några exempel på detta är promotion, förhandling, finansiering, beställning, betalning och tillgänglighet. Inom varje segment värderas de olika delarna i distributionskanalen olika, beroende på kundens preferenser.

Efter att behovsanalysen är gjord, måste företaget bestämma genom vilka fysiska kanaler de ska sälja sina produkter. Återförsäljarna är en viktig del i distributionskanalen och beroende på vilket segment som ska tillfredsställas, så behövs det olika kanaler. Innan produkten har kommit så långt måste den även transporteras till återförsäljaren. Producenten måste då ta hänsyn till att olika återförsäljare har varierande krav och möjligheter att ta emot produkterna.

När väl företaget har identifierat ett antal distributionskanaler som tillfredsställer de önskvärda kundsegmenten, står de inför nästa viktiga val, vilket är att välja ut vilka andra aktörer som de ska samarbeta med för att distributionskanaler ska fungera optimalt. (Coughlan, 2001) Valet av samarbetspartner kan i allra högsta grad påverka hur slutkonsumenten upplever produkten, därför är det viktigt för företaget att definiera hur stor involvering samarbetspartnerna ska tillåtas ha.

### **3.1.1.3 Targeting**

I de första två stegen har Coughlan beskrivit en analysprocess för att utvärdera olika segment och hur företaget ska göra för att tillfredsställa de olika segmenten. Nästa steg är att utvärdera de olika alternativen och bestämma sig för vilka segment som är lönsammast att fokusera på, targeting. Vissa alternativ kan vara självklara, medan andra alternativ kräver noggrann analys och utvärdering. Det är inte bara en ren lönsamhetskalkyl för varje segment och distributionskanal som behöver göras, utan det finns ett antal andra faktorer som är viktiga att ta hänsyn till. Bland annat måste ett val av segment motiveras internt till ledningen i företaget.

I vissa situationer kan ett olönsamt segment väljas, då det kan vara värt att förlora pengar på att etablera en distributionskanal, för att det resulterar i att företaget kan ta marknadsandelar på totalmarknaden.

### **3.1.1.4 Etablering av nya, eller justering av befintliga distributionskanaler**

När företaget har genomfört en analys av segmentering, positionering och targetting, så måste företaget bestämma om de ska använda sig av befintliga distributionskanaler som eventuellt kan justeras efter behov, eller leta efter helt nya distributionskanaler. (Coughlan, 2001)

Vid etablering av nya distributionskanaler är det viktigt att analysera vilka segment som ska tillfredsställas, genom att en bedömning görs av vilken grad av service outputs som segmentet kräver. Dessa faktorer är dock riktade mot slutkonsumenten och det finns idag många andra faktorer att ta hänsyn till gällande återförsäljarna. Producenten måste göra en avvägning hur mycket de får ut av att nå konsumenterna genom en distributionskanal, jämfört med hur mycket det kostar att använda den. (Coughlan, 2001) Vissa distributionskanaler är exempelvis inte lönsamma för att de inte kan skapa tillräckligt stora försäljningsvolymmer och då kostar mer än vad de smakar.

### **3.1.2 Strategiska allianser**

En distributionskanal har som påvisats tidigare, många aktörer och de har alla olika förhållande till varandra. Det finns möjligheter för de olika aktörerna att knyta sig ännu starkare och detta kan göras genom strategiska allianser. Yoshino & Rangan (1995) definierar en Strategisk allians som ett samarbete mellan två eller flera organisationer, vilken leder till att de tillsammans arbetar mot samma mål.

En strategisk allians knyter parterna mycket nära varandra, detta samarbete är närmre än vad som är vanligt i en affärsrelation. En strategisk allians kännetecknas även av att de olika parterna som ingår i alliansen väljer att offra något för att de anser att de kan uppnå mervärde av att uppnå alliansens gemensamma mål. (Yoshino & Rangan, 1995)

En strategisk allians behöver inte bestå av företag av samma typ och storlek, utan kan om det passar variera mycket. Coughlan (2001) belyser att ömsesidig respekt är en av de viktigaste faktorerna för att en strategisk allians ska vara framgångsrik. Detta är inte alltid fallet då det har visat sig att stora producerande organisationer har en tendens att överskatta sin egen kompetens och förmåga inom branschen, och underskatta små återförsäljares kompetens och förmåga att utvecklas.

I en konsoliderad bransch är strategiska allianser vanligare. De få aktörerna som agerar på marknaden inser att antalet samarbetspartner gradvis försvinner och för att säkerställa sin fortsatta överlevnad söker de sig till olika strategiska allianser. Detta gäller både för de små och stora aktörerna. De stora aktörerna behöver knyta till sig många små, men samtidigt är de små aktörerna också beroende av att hitta allianser för att överleva i det hårda klimatet. En mindre aktör kan snabbt vinna många skalfördelar genom att alliera sig med en stor aktör.

Coughlan (2001) illustrerar en strategisk allians mellan två jättar inom dagligvaruhandeln, nämligen Wal-Mart och Procter & Gamble. Både har stor kompetens inom sitt område och de använder sina styrkor för att uppnå sina egna mål. Procter & Gamble är extremt dominant med sin bredd av produkter och varumärken ([www.procter.se](http://www.procter.se)) medan Wal-Mart tack vare sin storlek och dominans på marknaden, kan diktera i stort sett vilka villkor de vill till producerande företag som vill sälja sina produkter i deras butiker. De båda giganterna har tillsammans ingått en strategisk allians som innebär att de skräddarsyr sina investeringar till varandra. De har tillsammans utformat ett papperslöst tekniskt system för orderläggning, konsumtion, lagerhållning med mera. Procter & Gamble säljer idag stora kvantiteter genom Wal-Mart som inte behöver betala för dem till Procter & Gamble, förrän kunden har köpt och betalat varan, så kallad "float". (Coughlan, 2001)

En allians mellan två parter måste för att den ska vara intressant innehålla en premie för dem som är involverade i alliansen. Det behöver inte vara ekonomiska motiv som driver och gör en allians framgångsrik, utan många mjuka faktorer såsom personligt samarbete, kommunikation och en känsla av framgång påverkar hur väl en allians fungerar. Många av dessa faktorer växer fram över tiden och är sällan något som uppstår omedelbart. (Lorange & Roos, 1992)

En strategisk allians (Coughlan, 2001) kan innehålla en stor variation av aktörer, det är viktigt att de kompletterar varandra på något sätt och det är utifrån detta antagande som företagen bör utvärdera potentiella kandidater. I många fall när företag ska expandera till andra länder, söker de inte nya samarbetspartners, utan tenderar ofta att utveckla de samarbeten de har med existerande samarbetspartners. Det är en enklare lösning, då de redan har den sociala anknytningen till varandra som krävs för att skapa ett effektivt samarbete. Detta behöver dock inte innebära att den nuvarande samarbetsparten är det bästa alternativet för exempelvis en expansion i ett annat land.

Coughlan (2001) sammanfattar diskussionen om strategiska allianser genom att belysa tre förhållanden som är de viktigaste för att en strategisk allians ska upprätthållas.

1. En av parterna har ett speciellt behov
2. Den andra parten har en speciell förmåga som kan lösa behovet
3. Båda parterna får problem om de skulle vilja avsluta den strategiska alliansen

De två första punkterna är de grundstenar som behövs för att en strategisk allians överhuvudtaget ska uppstå. Den sista punkten behövs för att ett långvarigt samarbete ska kunna skapas, där ingen av parterna kan utnyttja den andra.

### **3.1.2.1 Motiv till strategisk allians**

Strategiska allianser är enligt Yoshino & Rangan (1995) ett nytt sätt att konkurrera på, som ändrar spelreglerna på marknaden. Det finns olika anledningar till att två eller flera parter vill ingå en strategisk allians. Utgångspunkten är enligt Coughlan (2001) att båda parter vill vinna något på samarbetet, vilka målen är för respektive aktör kan variera. Koza & Lewin (2000) delar in motiven till en strategisk allians enligt följande;

1. På en långsam marknad ingår företag i strategiska allianser för att få tillgång till en annars svåråtkomlig marknad.
2. På en normal marknad ingår företag i strategiska allianser för att stärka sin marknadsposition.

3. På en snabb marknad ingår företag i strategiska allianser för att öka takten på lansering av nya produkter och tjänster.

Liksom Coughlan så ser Koza & Lewin även olika former av allianser beroende på i vilket syfte parterna som ligger bakom att de ingår i alliansen. ”Channel Power” blir ett grundkoncept för att forma den strategiska alliansen och Koza & Lewin har utvecklat en matris för att beskriva de olika typer av strategiska allianser som uppstår.

	Hög	<b>Lärande allians</b>	<b>Hybridallians</b>
<b>Utforskning</b>	Låg	<b>X</b>	<b>Affärsallians</b>
		Låg	Hög
		<b>Exploatering</b>	

Figur 2 Koza & Lewin (2000)

En lärande allians ingås då två parter vill utforska, men inte har någon ambition att exploatera marknaden. Målet med alliansen är att skapa symmetri i all information som flödar på marknaden. De båda parterna kan lära sig av varandra och får då ny insikt om den marknad som de agerar på. Denna allians bidrar till att parterna kan hitta nya kärnkompetenser. Denna strategiska allians är dock svår att bemästra och det är viktigt att de båda parterna på ett framgångsrikt sätt lyckas designa, organisera och hantera de processerna som används för att utbyta information.

När två parter har avsikten att exploatera en marknad ingår de en affärsallians. Exempelvis kan det vara två parter som vill nå en större geografisk marknad och som då använder sig av denna allians för att kunna nå ut till fler slutkonsumenter. När en affärsallians ingås så måste det finnas ett förtroende mellan parterna som håller ihop alliansen. Skulle det vara så att



många avslutar samarbetet i alliansen så förlorar den sin funktion, varför det är mycket viktigt att alla parterna har straka incitament att stanna kvar i alliansen.

Den tredje strategiska alliansen är en kombination av de två ovan nämnda. I detta fall är parternas syfte både att exploatera och utforska. Parterna försöker maximera möjligheterna att utvidga sin verksamhet, samtidigt som de använder information från andra partners i alliansen för att lära sig nya kompetenser. Det är en omfattande process att ingå en hybridallians men resultatet kan, om det lyckas, ge många fördelar för de involverade parterna (Koza & Lewin, 2000)

### **3.1.3 Logistics and supply chain management**

Supply chain management (SCM) berör samtliga delar som ingår i värdekedjan, vilket innebär att varje delmoment, från råmaterial till det att kunden köper produkten, analyseras och effektiviseras för att bästa lösningen ska uppnås. I takt med att företag blir bättre på att hantera detta har kunden vant sig vid den snabbhet och valmöjlighet som erbjuds. Detta resulterar i att kunden efterfrågar bättre och bättre lösningar, vilket ökar pressen på företagen. Supply Chain Management handlar helt enkelt om att effektivisera värdekedjan så mycket som möjligt. (Coughlan, 2001)

#### **3.1.3.1 Inventory Management**

Producerande företag har alltid, i olika stor utsträckning, varor som lagerhålls. Trenden idag är att många företag försöker effektivisera bort varor i lager i så stor utsträckning som möjligt på grund av att det genererar höga kostnader. Det kostar att tillhandahålla lokaler för lagring, säkerhetskontroller med mera, samtidigt som det som lagerhålls i realiteten är pengar som är låsta i varorna och därmed inte förräntar sig. Det finns även en risk att varorna om de lagerhålls för länge, blir gammalmodiga eller får försämrad kvalitet.

Det innebär dock inte bara nackdelar att ha varor i lager, utan det finns även flera positiva aspekter. Företag med varor i lager, kan snabbt tillhandahålla de produkter kunden efterfrågar och genom att ha stora kvantiteter i lager blir det lättare att utnyttja de transporter som används till fullo, så att ingen halvfull distribuering behöver göras på grund av för få varor.

Lagerhållning av varor kan också ses som en försäkring mot eventuella avbrott eller fördröjningar i produktion, vilka annars kan innebära att företag inte kan leverera varor till kunden i utsatt tid. (Coughlan, 2001)

### **3.1.3.2 Fullföljande och transport**

Även om ett företag har ett bra och effektivt system för lagerhållning och orderhantering återstår det att sätta ihop rätt produkter och transportera dem till kunden. Det är en invecklad och kostsam process och många företag har valt att låta andra företag som är specialister inom dessa områden att ta över och sköta den verksamheten. (Coughlan, 2001)

## **3.2 Maktförhållande mellan leverantörer och kund**

I följande avsnitt kommer olika teorier om förhållande mellan parter lyftas fram. De teorier som används är från Coughlan, Emerson och Porter.

### **3.2.1 Channel Power**

För att analysera förhållandet mellan olika parter i en distributionskanal kommer Coughlans teorier om "power dependence" att användas. Denna teori behandlar mer ingående hur relationen mellan olika parter inom distributionskanalen fungerar och hur de kan påverkas. Emersons teori (1990) används för att redogöra för hur social interaktion och maktförhållande påverkar relationer.

Förhandlingsstyrkan i en relation mellan två parter har Coughlan (2001) definierat enligt följande:

*"Styrka är förmågan för en part i distributionskedjan att påverka en annan part i distributionskedjan att göra något som den annars inte skulle ha gjort"*

Coughlan menar att när en analys genomförs av styrkeförhållandet i en distributionskedja så är det lätt hänt att den ena partens förhandlingsstyrka övervärderas. Det är i många fall andra

faktorer som påverkar hur de olika parterna agerar, exempelvis kan prispress inom ett segment härstamma från kunden eller konsumentens krav på lägre priser, snarare än att det är företagen i distributionskedjan som har påverkat varandra.

I en distributionskanal arbetar de olika parterna tillsammans för att tillgodose slutkonsumentens behov. Även om de olika parterna arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål så innebär det inte automatiskt att de får lika stor del av vinsten. Varje part försöker ständigt att maximera sina egna vinster och detta kan leda till olika problem. Coughlan understryker framförallt ett problem inom retail som hon benämner ”double marginalisation”.

En producent kan skapa högre marginaler på sina produkter genom att ge exklusivitet åt en återförsäljare, som måste betala ett högre pris för exklusiviteten. Detta resulterar i att återförsäljaren i sin tur lägger på högre marginaler gentemot konsumenten, då återförsäljaren är den enda som tillhandahåller produkten. Konsekvensen blir då att konsumenten tvingas betala ett avsevärt högre pris, på grund av ”double marginalisation”. Detta leder i sin tur till att efterfrågan blir lägre än vad som egentligen hade varit optimalt för distributionskanalen.

En annan källa till konflikt mellan de olika parterna är kampen om lagerhållning av varor. Producenter vill att återförsäljaren ska ha stort lager av varor så de alltid ska kunna möta kundens efterfråga, medan återförsäljaren i sin tur vill beställa varorna så sent så möjligt för att hålla sina lagerkostnader låga. Detta kommer att beskrivas närmare i kapitlet om distributionskanaler.

### 3.2.2 Förhandlingar

Det finns enligt Coughlan (2001) fem grundkoncept som används vid förhandlingar;

**1. Belöning:** Belöningar förekommer i alla förhandlingar mellan två parter och det är oftast i form av finansiella belöningar. Belöningar används av en part i distributionskanalen för att påverka den andra parten att ändra sitt beteende. Det innebär dock inte att belöningar måste betalas ut i monetära termer och att det ska ske direkt. Ett långvarigt förhållande mellan två parter kan generera monetära belöningar från en part till en annan enbart genom samarbetet i sig.

**2. Tvingande styrka:** Tvingande styrka är motsatsen till belöningsstyrka. Det innebär att en part i distributionskedjan tvingar en annan part att agera på ett sätt som den egentligen inte vill göra. Denna form av påverkan ska dock ses som den sista utvägen, då alla andra förhandlingsstyrkor har testats. Det blir ett kortsiktigt samarbete som lätt kan komma att ge upphov till en motattack från den parten tvingade parten.

**3. Expertis:** Expertis innebär att en part i distributionskedjan besitter expertiskunskap inom ett visst område som den andra inte har. Denna expertis jämnas ofta ut mellan parterna över tiden, då andra införskaffar samma kunskap. De finns dock metoder för att behålla expertisen inom organisationen, såsom att inte ge ut all informationen utan bara delar av den och att ständigt utveckla sin expertis och på så sätt ligga steget före de andra. Det är viktigt att den part som vill agera expert inom distributionskanalen får de andra parternas förtroende och erkännande.

**4. Legitimitet:** Att inneha legitimitet betyder att parterna i ett samarbete göra det som är rätt. Detta kan regleras genom lagliga medel eller genom normer och värderingar. Mycket av samarbetet i en distributionskanal kan styras med hjälp av kontrakt. Normer och värderingar växer fram över tiden i en distributionskanal och är oftast svåra att förändra även om de inte har någon laglig makt.

**5. Referens:** Referens betyder att en part vill bli associerad med en annan part. Då är det ofta prestigefullt att bli sammankopplad med parter som har hög status och kända märken. Detta fenomen blir väldigt tydligt i branscher där byggande av varumärke är i fokus. Den effekt som detta får på distributionskanalen är formulerandet av restriktioner bland återförsäljare, samt att det är återförsäljare som väljer ut vilka varor som får säljas i deras butiker.

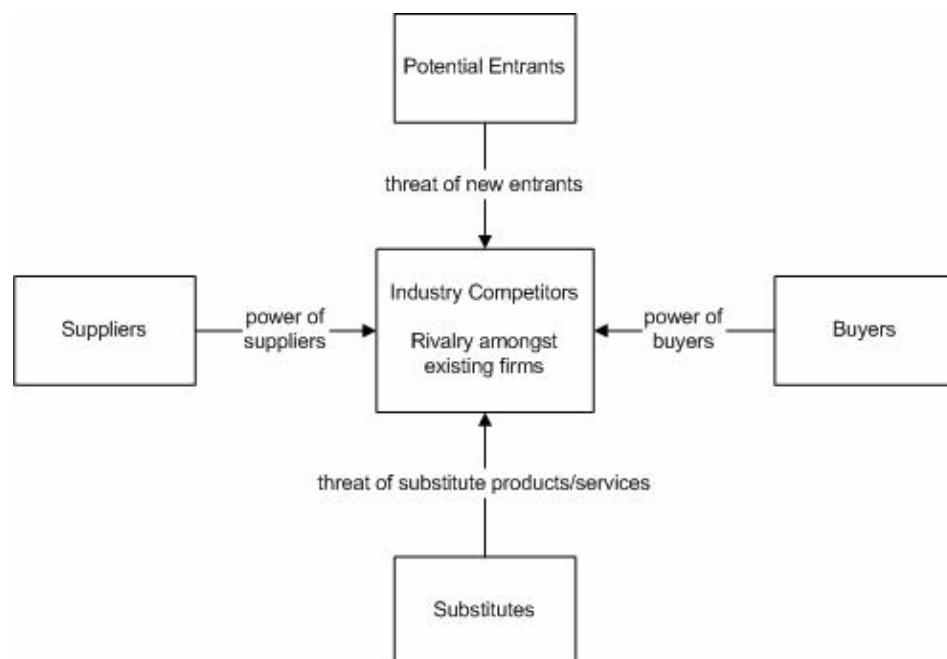
Coughlans fem grundkoncept utgår från att företagen agerar i en värld utan sociala interaktioner och med antagandet att alla beslut som tas är rationella. Emerson (1990) resonerar annorlunda, då han väger in den sociala interaktionen som en viktig komponent i förhandlingar och relationer. Enligt honom finns det personer som har större makt eller möjlighet att påverka andra människor än vad andra har. Personliga egenskaper, färdigheter och ägande påverkar hur en relation ser ut och formas, men då dessa egenskaper är

individuella är det svårt att skapa en vetenskaplig teori om detta som kan användas generellt. I praktiken så är dock dessa faktorer något som i allra högsta grad påverkar alla relationer.

Maktbalansen i ett förhållande går att analyseras utan att de personliga attributen vägs in. Det kan till stor del vara själva relationen som styr de olika parterna som ingår i relationen. I många fall kan det vara så att gruppen gemensamt bestämmer vad som värderas högt och lågt. Oberoende av om någon har högt värderade personliga attribut så kan gruppen bestämma sig för att nedvärdera just denna person. Personen i fråga kan då förloras sin makt att påverka andra även om han eller hon normalt sett skulle ha denna position i en grupp. (Emerson 1990)

### 3.2.3 Porters Five Forces

Porters Five Forces of Competition Framework är en teori som tillämpas för att bedöma ett företags konkurrenssituation och förmåga att skapa lönsamhet. Beskrivningen ger en ögonblicksbild av företagets befintliga situation och gör den på så vis analyserbar. Det är dock viktigt att vara medveten om att denna beskrivning kan och troligen kommer att förändras över tid. Det finns enligt Porter (Grant, 2003) fem konkurrensdrivare som påverkar ett företags situation; konkurrens från substitut, konkurrens från nya aktörer och konkurrens mellan befintliga rivaler, förhandlingskraft hos kunder och leverantörer. Bilden nedan redogör schematiskt för detta:



Figur 3 (Grant, 2003)

Hur stor påverkan de fem olika grupperna har, beror på en mängd olika variabler och kan förändras över tid. De konkurrensdrivare som är intressanta för just förhållanden mellan parter i en distributionskanal är kundens förhandlingskraft samt leverantörens förhandlingskraft.

Vad som ytterligare påverkar en distributionskanal är hur marknaden som de olika aktörerna verkar på ser ut. Två av Porters konkurrensdrivare, konkurrens från nya aktörer samt konkurrens mellan befintliga aktörer, påverkar marknaden och kan även användas för att redogöra för hur de olika parterna på marknaden ska interagera för att vara framgångsrika.

### **3.2.3.1 Kundens förhandlingskraft**

Företagen agerar på två marknader, input och outputmarknaden. På inputmarknaden köps råmaterial finansiella tjänster in, för att företaget sedan ska kunna sälja sina produkter och tjänster på outputmarknaden. Hur stark förhandlingsposition en kund har och hur värdet på marknaden fördelas mellan kund och leverantör, beror på dennes priskänslighet och relativa förhandlingsförmåga, vilken är beroende av ett antal faktorer. Bland annat så har en produkt som utgör en stor del av företagets totala kostnad stor priskänslighet, en annan faktor är hur differentierad produkten är, ju mer differentierad produkt desto svagare förhandlingskraft har kunden gällande priset.

Den relativa förhandlingsstyrkan beror på hur bra den ena eller andra parten är på att med olika påtryckningar, få den andra parten att gå med på en affär som gynnar dem. Den part som förlorar minst på att en affär inte blir av har starkast förhandlingsstyrka. Den mer oberoende parten kan exempelvis välja att handla med en annan aktör, om den första inte uppfyller de givna kraven. Om de endast finns ett antal stora kunder på marknaden har de stor förhandlingsstyrka då varje enskild kund är viktig för leverantörens lönsamhet. En annan faktor som påverkar kundens förhandlingskraft är hur mycket information de har om produkten. Ju mer kunden vet om leverantörens omkostnader för att producera den erbjudna varan eller tjänsten, desto fler förhandlingsargument har de gentemot leverantören och desto mindre möjligheter har i sin tur leverantören att ta ut stora marginaler. (Grant 2003)

### **3.2.3.2 Leverantörens förhandlingskraft**

Leverantörens förhandlingsstyrka är beroende av samma faktorer som kunden. Skillnaden är att leverantörens affärssituation är den omvända jämfört med vad som beskrivits tidigare. I detta fall är leverantören kunden och förhandlingen sker på inputmarknaden, där de produkter och tjänster som köps in är de som behövs för att producera och leverera slutprodukten.

Leverantörens förhandlingsstyrka som kund är olika gentemot olika leverantörer, beroende på de faktorer som beskrivits ovan. Det är viktigt att leverantören verkar aktivt för att skapa goda förutsättningar för att vara i en stark förhandlingsposition gentemot sina kunder i nästa steg. Om leverantören ingår bra avtal i denna situation såsom exempelvis låga råvarupriser, är det troligare att de kommer att kunna skapa goda marginaler även i nästa steg och då kan de också vara konkurrenskraftiga.

### **3.2.3.3 Konkurrens från nya aktörer**

En marknad med goda vinstmöjligheter, där företagen kan ta ut höga marginaler lockar snabbt till sig nya aktörer (Grant, 2003). Om det inte finns några inträdesbarriärer i form av regelverk eller mycket stora investeringar, kommer nya aktörer att fortsätta ta sig in på marknaden till och med att det inte går att tjäna ovanligt mycket pengar på marknaden, och priserna har nått en marknadsmässig nivå. Marknaden har då blivit mättad/mogen och konkurrensen sker då i högre grad mellan de befintliga aktörerna. IT-branschen är ett exempel på en bransch som initialt lockade till sig nya aktörer, då många såg en stor lönsamhetspotential på marknaden. I denna situation gick det så långt att möjligheterna att tjäna pengar kapitalt överskattades och många företag gick i konkurs. Generellt så skapar marknadskrafterna en utjämning av vinstmöjligheterna över olika marknader, så att alla marknader teoretiskt till slut endast har så många aktörer på marknaden som är affärsmässigt rimligt, där alla tjänar pengar men inte göra några extrema övervinster.

Det är inte gynnsamt för ett företag inne på marknaden att det kommer in nya aktörer som vill ha en del av vinsten. För att motarbeta detta försöker de befintliga företagen skapa höga inträdesbarriärer (Grant, 2003). Konkurrensen från de nya aktörerna är i sin tur beroende av

storleken på inträdesbarriärerna och vad de består av. En etablerad aktör har rimligen konkurrensfördelar gentemot den nya i form av bland annat skalfördelar, branschkunskap, produktdifferentiering och goda leverantörskontakter, vilket ger dem ett försprång. (Grant, 2003) Det är å andra sidan möjligt att den nya aktören kan erbjuda en något annorlunda eller förbättrad produkt, och på så vis vara konkurrenskraftig.

### 3.2.3.4 Konkurrens mellan befintliga företag

Den faktor som starkast påverkar ett företags konkurrenssituation är dess position gentemot marknadens befintliga aktörer. Olika marknader har olika typer av konkurrenssituationer, på vissa marknader är konkurrensen aggressiv på gränsen till destruktiv. På dessa marknader pressar företagen varandra så hårt att vinstmöjligheterna minskar eller till och med går förlorade, i extrema fall kan företagen då komma att gå med förlust. I de flesta fall konkurrerar företagen med andra medel som inte är prisrelaterade, såsom marknadsföring och produktinnovation. Det finns framförallt sex faktorer som påverkar vilken typ av konkurrens som är på de olika marknaderna, antal aktörer på marknaden, diversifiering mellan konkurrenterna, produktdifferentiering, kapacitetsöverskott på marknaden, utträdesbarriärer och kostnadsstrukturen för produktion, om de flesta aktörerna har skalekonomi och hur stora de rörliga respektive fasta kostnaderna är (Grant, 2003).

## 3.3 Konsumentbeteende - vad är viktigt för konsumenten

Hur konsumenten, det vill säga köparen av produkter i butik, beter sig och agerar vid köp har kommit att bli alltmer centralt för företag att analysera i och med ökat utbud och hårdnande konkurrens på marknaden. Den centrala framgångsfaktorn för ett företag är att veta vad konsumenten vill ha och hur den vill bli erbjuden detta (Ulaga & Chacour, 2001). När ett företag vet detta har de konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter och möjlighet att tjäna mycket pengar på nöjda konsumenter.



### 3.3.1 Konkurrens från substitut

Porters teori menar att konkurrens från substitut är en viktig konkurrensdrivare. Om det finns många substitut på marknaden har konsumenten fler valmöjligheter, vilket påverkar dennes köpbeteende. Exempelvis är nivån på priset som konsumenten är beredd att betala för en produkt beroende av dennes möjlighet att välja en annan substituerande produkt. Ju fler substitut det finns på marknaden, desto mer priskänslig, elastisk kan konsumenten vara och vice versa. Vilket pris som enligt konsumenten är rimligt varierar och är beroende av deras subjektiva uppfattning om vilken nytta produkten eller tjänsten de vill köpa ger. Generellt är det svårare att substituera en komplex eller ovanlig produkt eller tjänst.

### 3.3.2 Service outputs

En teori som belyser hur konsumenten resonerar kring hur den vill handla är Coughlans (2001) service outputs, den är ett bra hjälpmedel för att kartlägga vilka olika förutsättningar ett företag har att erbjuda, för att sälja sina produkter till slutkonsumenten.

Service outputs är olika sätt att göra produkterna så lättillgängliga för konsumenten som möjligt genom att bland annat minska konsumentens söktid, väntetid, lagerkostnader etcetera. Denna teori menar att olika personer vill köpa olika saker på olika sätt, och vill därmed också ha olika typer av services. Om företaget förstår och kan reagera på detta kan det skapa nya lönsamma affärsmöjligheter (Coughlan, 2001).

Coughlan (2001) beskriver efterfrågan på ett annat sätt än vad som traditionellt gjorts, hon anser att det är viktigt att inse att efterfråga inte främst handlar om *vad* konsumenten vill köpa. Företag bör istället fokusera på *hur* konsumenten vill handla sina produkter och *hur* de sedan vill kunna använda dem. När efterfrågan har kartlagts, är nästa steg att besluta om hur det som efterfrågas kan distribueras på bästa sätt.

Med utgångspunkten att allt annat är lika då framförallt den andra generiska faktorn, priset finns det enligt Coughlan (2001) generellt fyra generiska strategier som fokuserar på olika typer av services, för hur konsumenten kan köpa sina produkter.

**Bulk-breaking:** Med detta menas att konsumenten ges möjlighet att köpa produkten i önskad, ofta mindre förpackningsstorlek. Ett hushåll med en person skall inte tvingas köpa onödigt stora förpackningar. Denna service kostar ofta något mer att producera men kan ge ökad lönsamhet, om den uppfyller ett efterfrågekrav som tidigare inte är tillgodosett och konsumenten anser att denna förpackningsservice är värd att betala lite extra för.

**Spatial convenience:** Denna service fokuserar på att de varor som efterfrågas skall vara lättåtkomliga. Ett exempel på detta är de väl utbredda Pressbyråerna, med ett relativt brett utbud. Det är något dyrare att handla i denna typ av butiker, men det är ofta en service som konsumenten är beredd att betala för, för att slippa lägga ner tid och pengar för att transportera sig till mer avlägset belägna butiker.

**Waiting time and delivery time:** Denna service fokuserar på konsumenten väntetid för att få den produkt de vill köpa. Generellt är en produkt billigare ju längre tid kunden kan tänka sig att vänta på att få den levererad. Tydligt är detta då konsumenten beställer en produkt på exempelvis nätet och utefter sin prispreferens väljer hur många dagar det får ta för produkten att levereras. Ju priskänsligare en konsument är, desto mer tid krävs för att planera inköpen, då service i form av snabb leverans kostar pengar.

**Breadth of assortment:** Denna service innebär att företaget erbjuder ett brett utbud av produkter under samma tak. Denna service är kostsam för företagen då fler olika produkter innebär merkostnader i hanteringen, det krävs fler mellanhänder, utökad inredning etcetera. Fördelen för konsumenten är att den i större utsträckning kan göra one-stop shopping vilket är tidseffektivt.

Det finns ett femte serviceområde som Coughlan (2001) också diskuterar det är customer education, vilket omfattar den service konsumenten får efter att produkten har köpts, såsom installation av produkten, reparationer etcetera.

Ju högre grad av de olika service-områdena, som konsumenten erbjuds, desto dyrare är produkten och vice versa. Det strategiska valet som företag måste göra är att bedöma vilken servicegrad som kan möta priset på lönsammast sätt, samt vilken service som konsumenten är

beredd att betala för och vilken som är intressantast och anses ha högst nyttograd ur ett konsumentperspektiv (Ulaga och Chacour s.527ff 2001).

### 3.3.3 Konsumenttrender

För att kunna bedöma vad som är den rimligaste servicen att fokusera på, är det enligt Coughlan (2001) viktigt att ta hänsyn till de aktuella trender i konsumentpreferenser som finns. Konkurrenslandskapet är snabbt förändrande vilket ställer nya krav på företagen och vad och hur de erbjuder konsumenten (Doney & Cannon, 2000). Det finns ett antal trender som tas upp, vilka påverkar konsumentens köpbeteende. De olika förutsättningarna skapar olika behov och köpkraft för företagen att ta ställning till.

Det finns en typ av konsument som på grund av ökade arbetstider, får allt mindre tid över att lägga utanför sitt arbete, en tidspressad konsument efterfrågar framförallt services som sparar tid. Ofta är de beredda att betala lite extra för servicen att få några minuter över till annat. En annan trend är att konsumenten med en ökad tillgänglighet till information är välinformerad om vad marknaden erbjuder och vilka olika services eller priser de kan finna. (Wikström & Norrman, 1994) Detta är gynnsamt för konsumenten och ger den större möjlighet att välja mellan olika services eller prisnivåer, beroende på deras individuella preferenser. Samtidigt som en trend visar att konsumenten har mindre tid och mer pengar att lägga på services som sparar tid, så visar en annan trend att inkomstklyftorna är stora och ökande. Detta resulterar i en priskänslig konsumentgrupp, som snarare efterfrågar lågt pris än många services knutna till produkten de köper.

De presenterade trenderna ger möjligheter för de företag som på ett framgångsrikt sätt kan koppla och kombinera rätt services till rätt konsumentsegment, att hitta nya affärsmöjligheter och uppnå hög lönsamhet. Samtidigt kan dessa marknadsförändringar få stora negativa konsekvenser för de företag som inte lyckas reagera tillräckligt snabbt och då inte tajmar att erbjuda rätt services till rätt konsument. Generellt är en mer konsumentanpassad servicenivå indelat i olika konsumentsegment med liknande preferenser, den troligaste kommande framgångsstrategin. (Coughlan, 2001)

Då det är kostsamt att erbjuda services och en grundläggande förutsättning är att den ska efterfrågas, så är det viktigt att företag segmenterar konsumenterna och försöker kartlägga vilka som vill ha vad. När denna kartläggning är grundligt gjord är nästa steg att utvärdera vilket eller vilka segment som troligast ger bäst lönsamhet så som beskrivits i det föregående kapitlet om distributionskanaler. Denna process är komplicerad men nödvändig för att inte onödiga och kostsamma felsatsningar ska göras. (Coughlan, 2001)

### 3.4 Produkten och varumärket

Ett varumärke är enligt Kotler & Armstrong (2005) ett namn, en term, en symbol, en design och eller en kombination av dem, som syftar till att identifiera säljaren eller producenten av en produkt eller tjänst. Utöver detta är varumärket mer än så, det är konsumentens uppfattning och känsla om företaget, det vill säga vad företagets varumärke betyder för dem. Ju högre värde varumärket har desto högre medvetenhet har det hos konsumenten och har då större möjlighet att därigenom skapa konsumentlojalitet (Kotler & Armstrong, 2005).

I och med detta har varumärket och dess värde fått allt större betydelse. Konsumenten får stor hjälp av ett varumärke, genom att köpa ett visst märke vet de vad de får och vilken kvalitet de kan förvänta sig att produkten eller tjänsten ska ha. Därför har varumärket och vilket värde det har, blivit centralt för alla företag oavsett bransch. (David Scholander) Med ett företags varumärke kan en producent bygga helhetskoncept och förväntningar hos konsumenten som skapar god försäljning.

Vilken värdeladdning ett företags varumärke har, beror på en rad faktorer och olika företags varumärken reglerar olika på interna och externa inputs. Vilken strategi som är mest lämplig i olika situationer är beroende av vilken effekt det får på företaget och dess varumärke. Enligt Aaker (1999) är det svårt för att inte säga omöjligt att mäta värdet på ett företags varumärke och en felmarginal uppemot trettio procent är rimlig att förvänta sig. Trots detta är byggande av varumärken mycket viktigt för företag vid val av strategi. Kotler & Armstrong (2005) menar till och med att byggande av varumärket är marknadsförarens viktigaste uppgift.

Vad företaget gör och hur de gör det påverkar varumärket, utöver det kan yttre faktorer såsom rykten och skandaler i vissa fall påverka varumärket negativt, även om företaget i sig inte är

orsak till händelsen. Därför är det viktigt då beslut fattas att ständigt ha i åtanke hur beslutet kan komma att påverka företagets varumärke på lång respektive kort sikt. (Kotler & Armstrong, 2005)

### **3.4.1 Att bygga ett starkt varumärke**

Ett starkt varumärke är ett varumärke med en klar och stark identitet och ett antal associationer kopplat till det. Konsumenten ser varumärket som en viktig del av en produkt (Kotler & Armstrong, 2005). För att bygga ett varumärke och uppnå ”brand leadership”, krävs det antal insatser som kan delas in i fyra olika områden. (Aaker, 2001)

Initialt måste företaget ha en varumärkesbyggande organisation, sedan krävs en heltäckande varumärkesarkitektur som kan ge den strategiska riktningen. Nästa steg är sedan att formulera en strategi för de viktigaste varumärkena, de ska i sin tur hjälpa till att uppnå företagets formulerade identitet. Riktningen skall också differentiera företaget gentemot dess konkurrenter, samtidigt som den skall vara väl korrelerad med konsumenten. För att varumärkesbyggandet ska kunna vara framgångsrikt krävs ett program för hur detta ska göras och följas upp. (Aaker 2001)

När en beskrivning av ett varumärke görs, bör enligt Aaker (2002) en skillnad göras mellan varumärkesimage och identitet. Varumärkets image är vad företaget står för idag och dess identitet är vad företaget strävar efter att varumärket ska stå för i framtiden, med hjälp av olika typer av varumärkesbyggande insatser.

När ett varumärke ska byggas måste det initialt vara positionerat gentemot konsumenten. (Kotler & Armstrong, 2005) Det kan vara positionerat på tre olika nivåer, första nivån är att positionera produkten med hjälp av attribut, denna nivå är inte önskvärd då attributen ofta är lätta för konkurrenterna att kopiera. Nästa nivå är att positionera sig med de olika nyttoegenskaperna som produkten har och vilka positiva resultat konsumerandet av produkten ger. Den mest önskvärda nivån är då produkten och dess varumärke är laddat med föreställningar och värdeladdning om vilka resultat produkten kommer att generera.

Vid positionering av ett varumärke skall visionen vara att uppnå varumärkets önskade identitet. Nästa steg för att bygga ett starkt varumärke är att välja ett passande namn som stärker värdet. Efter det kan ett företag välja att stärka sitt varumärke genom olika former av sponsring. Till sist bör företaget bedöma om ett utvecklande av varumärket till exempelvis ett multibrand, med en varumärkesbreddning etcetera är lämpligt. (Kotler & Armstrong, 2005)

### **3.4.2. Multibrand**

Den typ av varumärke som kommer att analyseras i denna uppsats är ett av flera multibrands, vilka har vissa speciella egenskaper. Med multibrand menas att det är flera olika varumärken inom varje produktkategori. Genom multibranding kan företaget erbjuda ett bredare sortiment av produkter och på så vis tillfredsställa en större efterfråga, samt få större exponering hos sina återförsäljare. Risken med multibrands är enligt Aaker (2002) att de många olika varumärkena endast har en liten marknadsandel var för sig, vilket betyder att inget varumärkena inom företaget är marknadsledande. Detta kan resultera i att istället för att ha några få marknadsledande och mycket vinstdrivande varumärken, så har företaget ett antal små mindre vinstgenererande varumärken som alla kräver varsin liten del av företagets begränsade resurser.

## 4. Inledande Analys

---

*För att utvärdera de hot och möjligheter som uppstår då Unilever ska lansera Rexona via Stadium så måste först en analys av de tidigare nämnda problemområdena göras. I följande kapitel kommer de empiriskt framtagna materialet, av exemplet att lansera Rexona på Stadium att presenteras. Problemområdena kommer sedan att analyseras med hjälp av de empiriska data och den teoretiska referensramen. Dispositionen kommer att följa den tidigare presenterade strukturen; distributionskanaler, maktförhållande mellan leverantörer och kunder, konsumentbeteende samt produkten och varumärket.*

---

### 4.1. Distributionskanaler

Unilever har idag en stor erfarenhet av att arbeta med olika distributionskanaler och de använder sig av den klassiska modellen, som Coughlan beskriver, för att bygga upp sina distributionskanaler och uppbyggnadsprocessen för distributionskanalen är även den i enlighet med denna teori. (Christoffer Roos)

#### 4.1.1 Distributionskanaler idag

De distributionskanaler som Unilever arbetar med idag är uppdelade i tre grupper; dagligvaruhandeln, fackhandeln och övriga. Eftersom Unilever ställer relativt höga krav på sina återförsäljare, gällande inköp och distribution, så har det resulterat i att relativt få återförsäljare står för merparten av Unilevers försäljning. I dagsläget har Unilever följande återförsäljare för hygienprodukter;

Dagligvaruhandeln	Cirka 4 stycken	ICA, Coop, Axfood och Bergendahlsgruppen.
Fackhandeln	Cirka 10- 15 stycken	Exempelvis H&M, Åhléns och Lindex
Övriga	15 till 20 stycken	Exempelvis Bo Ohlsson, Rusta och El-giganten

Figur 4 (Christoffer Roos)

De olika återförsäljarna, och därmed distributionskanalerna, skiljer sig åt gällande vilka produkter de köper in, samt hur de sedan säljer produkterna vidare till slutkonsumenten. (Christoffer Roos)

### **4.1.1.1 Dagligvaruhandeln**

Dagligvaruhandelns aktörer köper in produkter från Unilever genom centrala inköpsorganisationer och dessa inköp görs efter kontinuerliga förhandlingar. Denna typ av inköpsmönster ger goda möjligheter för återförsäljarna att förhandla om priser och marginaler, vilket kommer att beskrivas närmare under maktförhållanden mellan leverantörer och kunder. Samtidigt så underlättar en central inköpsorganisation med kontinuerliga förhandlingar arbetet för Unilever genom att prognostisering och budget blir lättare att göra. (Christoffer Roos)

Försäljningen till slutkonsumenten genom dagligvaruhandeln består inom den studerade produktkategorin till största del av basprodukter inom Unilevers hygiensortiment samt produkter från Grovchem. David Scholander benämner basprodukterna som de ordinarie produkter som inte är för skönhet och hälsa och produkterna inom grovchem som produkter som är för hemmet

### **4.1.1.2 Fackhandeln**

Fackhandeln köper in produkter från Unilever genom en central inköpsorganisation. Förhandlingar sker kontinuerligt men inom fackhandeln finns det dessutom relativt stort utrymme för Unilever att sälja in sina produkter löpande. Detta beror på att fackhandelns försäljning är mycket driven av nyheter och produkter som är moderna. Det är inget problem i sig att fackhandelns försäljning drivs av nya produkter men i det långa loppet innebär det problem för Unilever. Framförallt så blir det blir svårare för Unilever att prognostisera sin försäljning och kunna agera med god framförhållning genom dessa distributionskanaler, eftersom nyheter och mode kan skifta väldigt fort. Unilever har dock som målsättning att förutspå och sätta trender inom de områden där de producerar och säljer produkter, vilket förstås är svårt. (Christoffer Roos)



Basprodukterna inom hygien samt grovkem säljer sämre inom fackhandeln och detta leder till att återförsäljarna i nuläget i vissa fall plockar bort dessa produkter från sitt sortiment och ersätter dem med nyheter som säljer bättre. Produkterna inom grovkem har dessutom relativt låga marginaler. Detta gör dessa produkter mindre intressanta för återförsäljarna inom fackhandeln, då de har tydligare fokus på att sälja de produkter som har högst marginaler i förhållande till hur mycket plats det tar i hyllan. (Christoffer Roos)

### 4.1.1.3 Övriga

De övriga återförsäljarna är oftast stora butikskedjor eller varuhus som har ett diversifierat produktutbud och kan erbjuda "one-stop shopping", (Coughlan 2001) eller som normalt inte säljer produkter inom hygien eller grovkem. Dessa återförsäljare köper sporadiskt in produkter och har således ingen kontinuerlig dialog med Unilever. Inköpen görs både på central och butiksnivå och det senare möjliggörs genom att butikerna köper in så pass stora kvantiteter så att det blir lönsamt för Unilever att leverera direkt till dem. (Christoffer Roos)

Dessa återförsäljare beställer in stora mängder av en viss typ av produkt för att kunna erbjuda dessa till sina slutkonsumenter till ett lågt pris och på så sätt locka slutkonsumenterna till butikerna där de sedan kan sälja sina egna produkter. Detta samarbete är ett resultat av att Unilever börjat söka efter nya kanaler som de kan nå ut till sina konsumenter genom. Det är också i enlighet med Unilevers strategi att sälja sina produkter genom så många kanaler som möjligt, då ledningen anser att ju större närvaro Unilever har med sina produkter, desto bättre. (Jonas Persson)

### 4.1.1.4 Rexona genom de befintliga distributionskanalerna

Den största delen av Rexonas försäljning sker i dagsläget genom de aktörer som verkar inom dagligvaruhandeln. Försäljningen av Rexona genom dagligvaruhandeln under 2005 uppgick till 64,572 miljoner kronor, vilket var en försämring jämfört med 2004 då försäljningen uppgick till 68,063 miljoner kronor. (AC Nielsen) David Scholander ser dock detta som ett tillfälligt tapp och tillväxtmålet på 0,6 procent 2006 tror han inte kommer att bli något problem att uppnå. Det som eventuellt skulle kunna försämma försäljningen genom dagligvaruhandeln är om någon av de stora återförsäljarna skulle ta bort Rexona ur deras

sortiment. Risken att något sådant skulle ske är idag inte överhängande men om det skulle ske innebär det en stor försäljningsförlust för Rexona. (David Scholander)

Försäljningen av Rexona genom fackhandeln har växt kontinuerligt och 2005 uppgick den till cirka 6 miljoner kronor. Trenden för försäljningen genom dessa distributionskanaler är positiv och förväntas öka stadigt de kommande åren. (Christoffer Roos)

### **4.1.2 Sökande efter nya distributionskanaler**

Den nya trenden inom Unilever är att de idag mer aktivt söker efter nya distributionskanaler, för att nå nya segment, samt kunna nå de gamla segmenten ännu bättre. Det finns alltid en viss grad av synergieffekter mellan de olika konsumentsegmenten, men det är samtidigt viktigt att komma ihåg att konsumentsegmenten har olika kravnivåer på service outputs (Coughlan, 2001) och om kraven inte uppfylls till en tillfredsställande nivå så kan det innebära skillnaden mellan att slutkonsumenten väljer Unilevers produkter eller konkurrenternas. Ökade synergieffekter vill Unilever uppnå genom att skapa goda samarbeten med fler återförsäljare. (Christoffer Roos)

Även om Unilever aktivt söker efter nya distributionskanaler så kan de inte leverera till alla de återförsäljare som önskar vill deras produkter. Detta kan bero på en rad olika faktorer, bland annat är grundkravet som Unilever ställer att kunden har en central inköpsorganisation och att Unilever kan leverera produkterna till ett centrallager. Detta innebär att, för att de nya kunderna ska vara intressanta för Unilever, så måste de ha en relativt stor försäljning och omsättning av produkterna. (Christoffer Roos) Utöver detta är ett av de viktigaste kriterierna att återförsäljarna har ordning på pengarna och är ekonomiskt stabila. Jonas Persson säger att Unilever förväntar sig att de företag som verkar på den svenska marknaden har goda värderingar och arbetsmetoder.

#### **4.1.2.1 New Business**

Unilevers NB (New Business) har som syfte att söka upp och etablera nya distributionskanaler. Denna funktion är relativt ny inom Unilever Sverige och har därför inga exakta riktlinjer eller utvärderingsinstrument. Unilever har genom sin satsning på NB lärt sig

en del om vilka svårigheter och möjligheter som kan uppstå vid inledande av samarbete med nya distributionskanaler. Jonas Persson menar att det i inledningsskedet flera gånger har varit en lägre lönsamhet i NB, då många av kunderna är lågprisaktörer. Fördelen är dock att hanterandet av en lågpriskund är mindre kostsam, då kunder erbjuds mindre service och då kan säljkåren effektiviseras och kostar därmed mindre.

Det finns potential att skapa lönsamhet genom dessa distributionskanaler men denna potential är svår att utvärdera och analysera. Inom dagligvaruhandeln finns det möjligheter att använda data från AC Nielsen. AC Nielsen är ett globalt företag som har specialiserat sig på att samla in data om kunder och konsumenters köpbeteende och attityder till konsumentvaror. Data därifrån används av producenterna inom konsumentvarubranschen för att de kontinuerligt ska kunna utvärdera och analysera marknaden, trender med mera. Dessa affärsdata används också för att utvärdera försäljningsresultat och möjliga eller nödvändiga förändringar i distribution av produkter, volymer etcetera. ([www.acnielsen.se](http://www.acnielsen.se))

Fackhandeln och även de nya kanaler som Rusta och ÖB är relativt stora, men trots detta ingår de i nuläget inte i data och statistik från AC Nielsen. Detta leder till att analys och kvantifiering av dessa affärsområden blir svår. De resultat som fackhandeln och NB hittills har gjort går därför inte att presentera och dess faktiska effekt och lönsamhet är svår att beräkna. (Jonas Persson)

### **4.1.3 Strategiska allianser**

Unilever är beroende av återförsäljarna för att nå ut till slutkonsumenten och genom strategiska allianser kan de i mesta möjliga mån se till att dessa distributionskanaler vill och kommer att fortsätta samarbeta. De strategiska allianser som Unilever knyter med olika återförsäljare karakteriseras av en hybridallians, där båda parter vill uppnå större marknadsandelar samt lära sig mer om marknaden. (Koza & Lewin, 2000) Ett exempel på en hybridallians är att Unilever och ICA utnyttjar varandras resurser och kompetenser för att maximera bådats försäljning. Unilever bidrar med innovativa produkter och starka varumärken som följs upp med omfattande marknadsföring och butiksaktivering. ICA bidrar i sin tur med distributionskanalerna ut till slutkonsument och information om vad konsumenterna efterfrågar. (Christoffer Roos) En sådan strategisk allians influeras givetvis av andra faktorer,

såsom förhandlingar om pris och produktutbud och detta beskrivs närmare i avsnittet om maktförhållande mellan leverantör och kund.

#### **4.1.4 Stadium som en ny distributionskanal**

Stadium har idag cirka 86 butiker i Sverige och butikerna är placerade på sådana lägen att de har ett upptagningsområde på minst 100 000 invånare. (Meta Persdotter) Varje butik har ett eget lager, dessutom har Stadium ett centrallager placerat i Norrköping, där även huvudkontoret och den centrala inköps- och försäljningsorganisationen är placerad. (www.stadium.se) Genom att Stadium både har ett centrallager och butikslager så kan de snabbt tillhandahålla de produkter som konsumenten efterfrågar. (Coughlan, 2001)

##### **4.1.4.1 Inköp på Stadium**

Stadium köper in samtliga produkter centralt via inköpsavdelningen som är placerad på huvudkontoret i Norrköping. Besluten för alla inköp tas året innan lansering och processen startar upp redan i februari. Det finns under hela processen en öppen dialog från koncernledningsnivå till butiksnivå och leverantörerna. För leverantörer så innebär det att de måste agera med god framförhållning om de vill göra affärer med Stadium. (Johanna Dahlgren)

De krav som Stadium ställer på sina leverantörer är att de säljer produkter som går i linje med sport och ett aktivt liv och har ett pris på sina varor som är på en nivå som i princip alla kan köpa. Det ska även finnas en koppling mellan leverantörernas marknadsföring och sport. Stadium har som policy att endast använda modeller som ser sunda och normalbyggda ut i sin marknadsföring, detta ska även gälla för deras leverantörer. Stadium upplever dock inga problem med detta då de deras leverantörer också har denna policy. (Johanna Dahlgren)

Leverantörerna anser att Stadium är en av de femton mest attraktiva återförsäljarna av sportartiklar i Europa. Detta innebär att Stadiums förhandlingsstyrka är stark och de har möjlighet att ställa krav på specifika produktlösningar från leverantörerna, oberoende av leverantörens storlek. Exempelvis kan Stadium begära att Nike, trots sin storlek, levererar en specifik produktlösning enbart till Stadium. (Johanna Dahlgren)

#### **4.1.4.2 Försäljning på Stadium**

Försäljningschefen är ansvarig för marknaderna Sverige, Danmark och Finland. I varje land finns det en landschef som ansvarar över regioncheferna, vika i sin tur ansvarar över butiksheferna. (Meta Persdotter) Stadium utvärderar sin försäljning löpande och kan efter varje dag ta fram data och statistik på hur försäljningen har gått för varje butik. Detta system gör att de snabbt kan evaluera kampanjer och lanseringar av produkter. (Meta Persdotter) Varje butik agerar dock som ett eget företag med individuellt budget-, resultat- och personalansvar. Det är därför viktigt att poängtera att den centrala försäljningsorganisationen inte direkt reagerar på fallande försäljningssiffror, utan de är medvetna om att de olika butikerna har olika metoder och tajming för att uppnå sina försäljningsmål. Meta Persdotter säger att de hela tiden finns en öppen dialog mellan butikerna och den centrala försäljningsorganisationen.

##### **4.1.4.2.1 Kampanjer**

Stadium bedriver själva marknadsföring och kampanjer på nordisk nivå, landsnivå samt lokal nivå. Dessa koordineras med leverantörernas kampanjer för att utnyttja synergier som uppstår då två aktörer marknadsför samma produkter eller trender. Koordineringen av kampanjerna förhandlas fram årligen och varken Stadium eller deras leverantörer har upplevt denna koordination som svårbemästrad. (Meta Persdotter)

#### **4.1.5 Lärdomar till checklisten**

Analysen har visat att det finns ett antal faktorer som påverkar och avgör vad som är viktigt att tänka på vid val av distributionskanal. Från detta avsnitt är de viktigaste punkterna att bibehålla marknadsandelar med målsättning att öka dom, skapa lönsamma strategiska allianser och skapa volym i försäljningen.

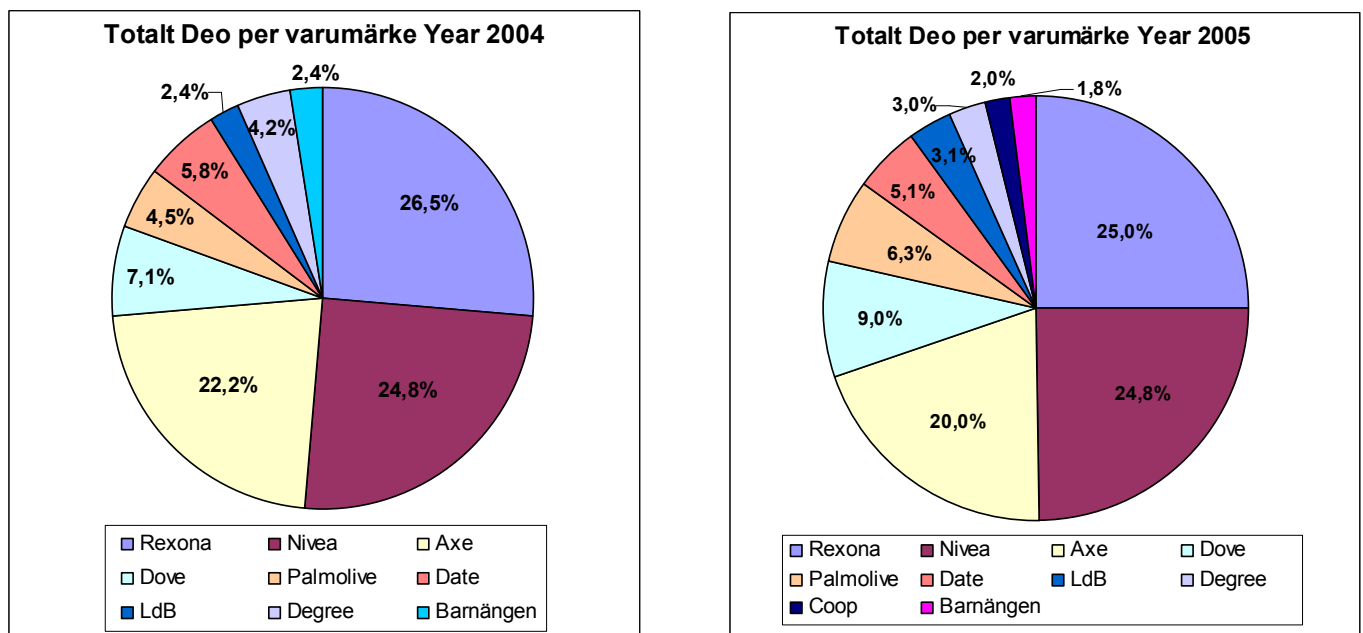
## 4.2 Maktförhållande mellan leverantörer och kunder

Som beskrivits i inledningen och problemdiskussionen har det skett stora förändringar inom den svenska dagligvarubranschen. Det två största förändringarna som har haft störst inverkan på branschen är lanseringen av EMV samt en ökad prispress från de producerande företagens kunder. Dessa förändringar har lett till att maktförhållandet mellan parterna i distributionskanalen har förskjutits och idag upplever de producerande företagen det svårare att nå ut till slutkonsumenten genom de olika distributionskanalerna. (David Scholander)

För att lättare kunna beskriva maktförhållandet mellan leverantörer och kunder presenteras först kort hur marknadssituationen ser ut för Rexona. Detta görs för att belysa vilken position Rexona har på marknaden och på sätt även klargöra vilken bild av Rexona som de olika distributionskanalerna har.

### 4.2.1 Marknadssituationen för Rexona

Rexonas försäljning sker idag till största del genom dagligvaruhandelns distributionskanaler och Rexona är idag ledande inom försäljning genom dagligvaruhandel. (David Scholander)



Figur 5 (David Scholander)

De största konkurrenterna är Axe och Nivea och trenden inom dagligvaruhandeln för Rexona har varit att försäljningen har tappat något. Rexonas försäljning genom fackhandeln har dock ökat stadigt under de senaste åren men den totala försäljningen genom denna kanal motsvarar ännu bara 6 miljoner kronor under 2005 jämfört med dagligvaruhandelns försäljning som uppgick till 64,572 miljoner kronor under 2005. (Christoffer Roos)

#### **4.2.2 Förhållande mellan kunder och leverantörer**

Unilever är i dagsläget starkt beroende av de stora återförsäljarna inom dagligvaruhandeln för att sälja Rexona. Skulle situationen uppstå att en av de stora återförsäljarna väljer bort Rexona ur sitt sortiment så kommer Unilever tappa mycket i försäljning. Detta gör att de få kunderna som agerar som återförsäljare inom dagligvarubranschen besitter en stark förhandlingsstyrka och kan, om de väljer att göra så, driva förhandlingar om pris, kampanjer, butiksaktivering med mera väldigt hårt.

Rexona tillhör dock en av de produktkategorierna som ännu inte har utsatts för en så stark prispress som varor inom exempelvis grovkem har gjort. Detta beror på en rad olika faktorer, men de främsta är att EMV inte finns i så stor utsträckning inom denna kategori samt att Rexona är en produkt som ligger konsumenterna varmt om hjärtat och de är beredda att betala något mer för den. (David Scholander) Detta leder till att kunderna (återförsäljarna) till Unilever fortfarande kan prissätta Rexona så att de erhåller höga marginaler och samtidigt kan även Unilever få ut det önskade priset av sin kund. Det finns en viss mån av ”double marginalisation” (Coughlan, 2001) i detta fenomen men än så länge är konsumenten beredd att betala för det.

##### **4.2.2.1 Förhandlingar med existerande distributionskanaler**

Förhandlingssituationen blir synligast för Unilevers försäljningsorganisation., vilken är den delen av Unilever som möter återförsäljarna i det dagliga arbetet. Christoffer Roos som arbetar som Key Account Manager håller med om att problemsituationen är såsom beskrivits inom ramarna för porters förhandlingsstyrkor.

#### 4.2.2.1.1 Rationellt influerade förhandlingar

Belöning (Coughlan, 2001) som en del i förhandlingen sker genom ett givande och tagande från både Unilever och deras återförsäljare. Detta utbyte sker oftast genom centrala förhandlingar där de båda parterna lägger upp en plan för hela året. Planen omfattar vilka produkter som ska säljas genom återförsäljarna, pris, marknadsföringskampanjer, butiksaktivering med mera. Butiksaktivering kan vara kupongerbidande (Köp två för en), gratisprover i butik och dylika aktiviteter för att konsumenten ska uppmärksamma just de produkter som ska aktiveras. (Christoffer Roos)

Unilever har länge använt sig av sin expertis (Coughlan, 2001) inom byggande av varumärken och konsumentbeteende för att sälja in sina produkter till de olika återförsäljarna. De senaste åren har återförsäljarna blivit mer medvetna om vikten av att själva samla in information och kunskap om konsumentbeteende och detta har lett till att expertisen har jämnats ut emellan Unilever och återförsäljarna. (Christoffer Roos) Detta har inneburit att Unilever har förlorat en del av sin förhandlingsstyrka gentemot sina kunder. Då det gäller byggande av varumärken har Unilever fortfarande ett övertag gentemot återförsäljarna och hur de gör detta kommer att beskrivas närmare i avsnittet om produkten och varumärket.

Den starka koncentrationen av återförsäljare inom dagligvaruhandeln samt att Rexona till mestadels säljs genom dessa distributionskanaler leder till att återförsäljarna har möjlighet att använda sig av tvingande makt (Coughlan, 2001) vid förhandlingar med Unilever. (David Scholander)

Den förstnämnda förhandlingsstyrkan, belöning, har använts under en längre tid av både återförsäljare och Unilever. Detta är idag en vedertagen arbetsgång och båda parterna är relativt nöjda med situationen som den ser ut. Genom att de både tar och ger från varandra skapas en form av win-win situation. (Christoffer Roos) De två sistnämnda förhandlingsstyrkorna, expertis och tvingande makt, används än så länge inte av återförsäljarna som ett påtryckningsmedel gentemot Unilever då det gäller förhandlingar om Rexona. Dock så ser maktförhållandet ut som det gör och skulle återförsäljarna besluta sig för att agera hårdare vid förhandlingar med Unilever så finns det en stor risk att återförsäljarna kommer få igenom de krav som de ställer upp.



#### **4.2.2.1.2 Personligt influerade förhandlingar**

De i föregående avsnitt, beskrivna förhandlingar bygger på att alla beslut som tas är rationella och att det bästa alternativet väljs. Förhandlingar sköts dock av personer som interagerar med varandra och detta öppnar upp för möjligheten att en person kan påverka en annan person genom personliga egenskaper och färdigheter. (Emerson 1990)

Det finns alltid en möjlighet att influera återförsäljarna att köpa in produkter även om det inte erbjuds den absolut bästa affären. Återförsäljaren kan påverkas genom en mängd faktorer som hur säljaren från Unilever presenterar affären, personkemi, status med mera. Unilever har idag en försäljningsorganisation som sedan länge har erfarenhet av att sälja gentemot stora nyckelkunder. Denna erfarenhet gör att Unilever vet hur de genom duktiga anställda kan påverka återförsäljarna. (Jonas Persson)

#### **4.2.2.2 Förhandlingar med nya distributionskanaler**

Det kan i många fall vara så att en Key Account Manager har lärt sig hur han eller hon ska förhandla framgångsrikt med sina kunder. Denna dominerande logik (Pralhad, 2004) används sedan även vid förhandlingar med nya distributionskanaler. Vid förhandlingar med en ny distributionskanal är det viktigt att se till den specifika situationen och inte låsa in sig i det gamla förhandlingsmönstret. De finns en stor potential att växa genom nya kanaler och om förhandlingar sköts på rätt sätt, så finns det möjlig potential att skapa lönsamhet i dessa distributionskanaler. (Christoffer Roos)

#### **4.2.2.3 Förhandlingar med Stadium**

Inköpsprocessen på Stadium fungerar så att Unilever kontaktar Johanna Dahlgren som är inköpsansvarig på Stadium och därmed sköter alla initiala leverantörskontakter. Stadium väljer produkter som de tror på och viker sig inte för bra erbjudanden eller låga priser. Produkten måste tydligt passa in i Stadiums koncept och ha en koppling till andra produkter i butiken. Stadium tar aldrig in någon produkt som de inte tror på och försäljningen följs upp efter en förutbestämd tid och då kontrollerar man om de uppsatta målen är efterlevda.

#### 4.2.5 Lärdomar till checklistan

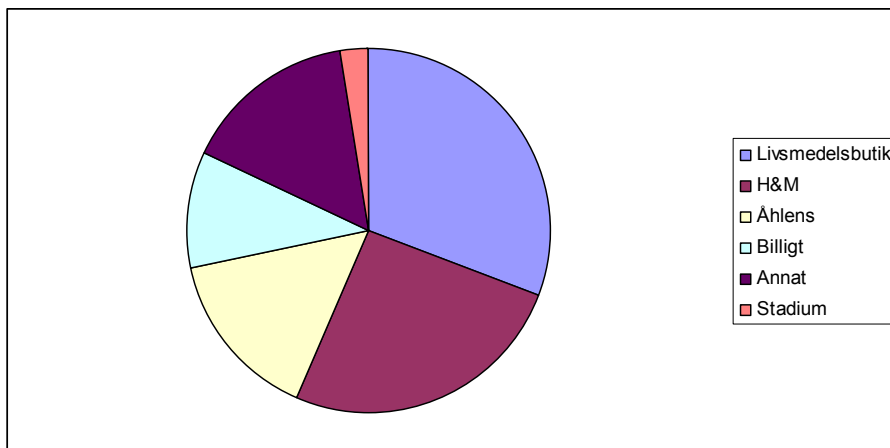
Analysen har visat att det finns ett antal faktorer som påverkar och avgör vad som är viktigt att tänka på vid val av distributionskanal. Från detta avsnitt är de viktigaste punkterna att; skapa bra förhandlingskraft gentemot kunden/återförsäljaren samt att Utveckla Key Account Management.

### 4.3 Konsumentbeteende

Uppsatsen definition på konsumenten är; köparen i butik det vill säga de som konsumerar Unilevers produkter. De kan grupperas in med hjälp av en mängd olika parametrar, exempelvis kan slutkonsumenterna segmenteras efter ålder, kön, priskänslighet med mera.

#### 4.3.1 Var handlar konsumenten hygienprodukter

Slutkonsumenten köper enligt intervjuer med anställda på Unilever och den attitydundersökning som har gjorts, sina hygienprodukter på många olika ställen, såsom i matvarubutiker, på lågpriskedjor, H&M, Åhléns med flera. Fördelningen mellan de olika köpställena som attitydundersökningen har visat, redogörs för i diagrammet nedan.



Figur 6 (Attitydundersökning, Stadium Lund 2006-05-02)

Enligt Christoffer Roos är dagligvaruhandeln i dagsläget den största återförsäljaren av Unilevers hygienprodukter. I diagrammet ser det ut som om att fackhandeln upptar en större

del av försäljningen än vad den egentligen gör. Detta är för att diagrammet visar alla köp som slutkonsumenten gör och om en person har uppgivit att de brukar handla på flera ställen, ger det utslag på flera olika inköpsställen samtidigt. Attitydundersökningen har visat att slutkonsumenten har olika preferenser med sitt handlande, gällande pris, utbud och vilken kringsservice de vill ha kopplad till de produkter de köper, beroende på var och hur de köper sina produkter.

### **4.3.2 Konsumentbeteende inom dagligvaruhandeln**

De konsumenter som storhandlar sina produkter på Willys eller liknande lågpriskedjor är priskänsliga och ser framförallt hygienprodukt köpen som ett nödvändigt köp som görs någon gång i månaden. Den ålderskategori som främst gjorde storköp enligt undersökningen var i 25-40 års ålder. Troligen har dessa personer mycket att göra utöver arbetet, passa barn, sköta hushållet med mera, deras tid är begränsad och därför köper de sina hygienprodukter när de storhandlar för att spara tid. Denna konsumentkategori är framförallt intresserad av att erbjudas servicen ”breadth of assortment” servicen så att de kan göra ”one-stop shopping”. (Coughlan, 2001) Tveksamt är om denna kategori är den mest passande att lansera produkter via Stadium till, det är möjligt att de kan lockas till impulsköp med hjälp av bra marknadsföring i och utanför Stadiumbutikerna när de ändå är där och handlar något annat. Ålderskategorin är intressant då den i den ålderskategorin som är Stadiums målgrupp 9-45 år. (www.stadium.se)

### **4.3.3 Konsumentbeteende inom fackhandeln**

Slutkonsumenten som handlar sina hygienprodukter inom fackhandeln anses enligt Christoffer Roos, vara mer krävande och de ändrar oftare sina preferenser om vad de vill köpa. De vill framförallt köpa nylanserade produkter i en trevlig miljö och är ofta beredda att betala några kronor extra för detta. Dessa konsumenter vill troligen erbjudas det som Coughlan (2001) benämner ”spatial convenience” där de lättåtkomligt kan få tag på de produkter de vill ha, även om det kostar lite extra. De vill dessutom handla produkter i önskat format, varför servicen ”bulk breaking” kan efterfrågas. (Coughlan 2001) Konsumenten vill exempelvis kunna köpa en liten förpackning schampo när de kompletteringshandlar i Pressbyrån. Enligt den attitydundersökning som har gjorts, visade det sig att många köper

regelbundet hygienprodukter i butiker inom fackhandeln, så dessa kanaler är både viktiga och växande. Utmaningen för Unilever vid försäljning genom fackhandelskanalerna är att mode och trender ändras snabbt. Det är viktigt att de hänger med i dessa svängningar och då de kan, även försöker styra dessa trender. Christoffer Roos brukar uttrycka det som att slutkonsumenten handlar mode i fackhandeln och behovshandlar i dagligvaruhandeln.

Detta konsumtionsmönster är intressant att studera ytterligare. Om slutkonsumenten vill handla mode i de alternativa fackhandelskanalerna och behovshandlar i dagligvaruhandeln och dessutom vill kunna handla billiga alternativ vid behov, betyder detta att Unilever måste kunna erbjuda olika produkter genom de olika distributionskanalerna. Detta är både en strategisk och en distributionell utmaning. Detta då Unilever enligt David Scholander, nu samtidigt har arbetat aktivt de senaste åren för att minska det totala antalet varumärken inom företaget. Målet är att minska antalet varumärken från 1600 till 400. Att kombinera detta med att alltid kunna erbjuda både kunden och konsumenten de produkter och varumärken de vill ha är en utmaning som kräver expertis och noggrann analys, om vilka produkter som Unilever ska satsa på, i vilket format de ska göra det och med vilken service kopplad till produkten.

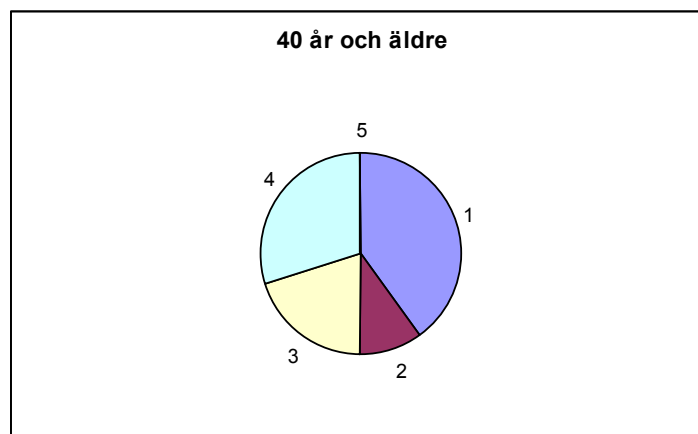
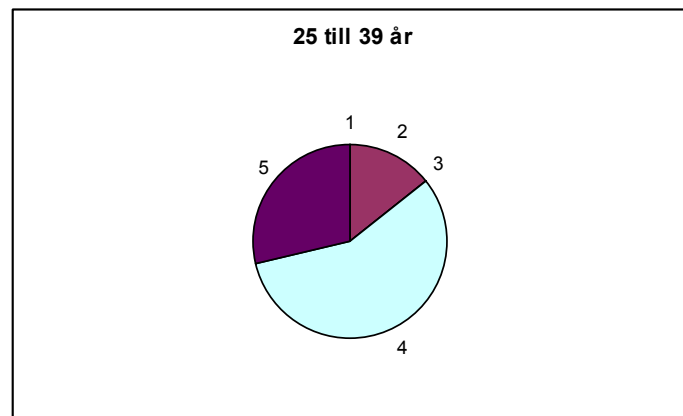
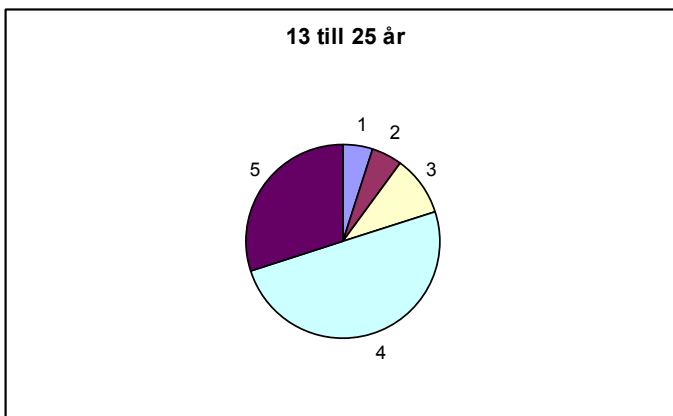
En annan viktig aspekt att studera är hur mycket de olika fackhandelsaktörernas företagsimage avgör konsumentens syn på Unilevers produkter. Exempelvis uppfattar konsumenterna att hygienprodukterna som säljs på H&M är billiga. Troligen tror de det för att H&Ms affärsidé är att sälja mode till ett bra/lågt pris. ([www.hm.se](http://www.hm.se)) Detta intryck smittar av sig på de hygienprodukter som säljs på H&M och skapar en positiv effekt för Unilever. Slutkonsumenten tror att de handlar billigt på H&M och väljer därför att handla sina hygienprodukter där. I praktiken är priserna på H&M något högre än i dagligvaruhandeln vilket ger goda möjligheter för både Unilever och H&M att tjäna på en hög marginal. (Christoffer Roos)

### **4.3.4 Rexona på Stadium**

Om ett samarbete med Stadium som distributionskanal inleds, skulle de ingå under kategorin fackhandeln. Vid genomförandet av attitydundersökningen tillfrågade konsumenterna om vad de skulle tycka om att hygienprodukter såldes på Stadium. Svaren kategoriserades sedan in i tre åldersgrupper. Den segmentering som är gjord är motiverad med att vi antar att de olika

åldersgrupperna som är gjorda, bäst representerar olika köpbeteenden. Den yngre kategorin handlar och resonerar sannolikt annorlunda kring sina köp än vad barnfamiljer och i sin tur de som är 40 år och äldre gör. Många konsumenter har under attitydundersökningen, sagt att de tycker att sport och hygienprodukter passar bra ihop. ”Man svettas när man sportar och då behöver man ju deodorant” sa exempelvis en av de tillfrågade konsumenterna. De tre diagrammen nedan åskådliggör attityden till förslaget att sälja hygienprodukter på Stadium inom de tre beskrivna åldersgrupperna.

**Vad skulle du tycka om att Stadium sålde hygienprodukter som exempelvis schampo och deodorant?**



Figur 7, 8 och 9 (Attitydundersökning, Stadium Lund 2006-05-02)

Betyget fem, betyder att konsumenten tycker att det skulle passa mycket bra att sälja hygienprodukter på Stadium, det lägsta betyget, ett betyder att konsumenten inte alls tycker att det passar. En viss skillnad i attityd till frågan kan ses inom de olika ålderskategorierna och

undersökningen visar att de två yngre kategorierna är mer positiva till förslaget att kunna köpa hygienprodukter på Stadium, än vad de äldre tillfrågade personerna är. Möjligen är yngre personer mer öppna för att köpa produkter genom nya kanaler och har heller inte utvecklat ett lika invariant köpbeteende som den äldre ålderskategorin har. Denna ålderskategoris köpbeteende är då lättare att påverka och därför ingår dessa personer eventuellt i en potentiellt intressantare konsumentgrupp för nya affärsidéer som att lansera Rexona på Stadium.

Dessa resultat visar dock bara en tendens till en attityd bland konsumenterna i frågan. Om resultaten från de olika frågorna som ställts i attitydundersökningen korreleras med varandra kan man se att konsumenten i praktiken tenderar att inte alltid handla logiskt och i enlighet med vad de säger att de skulle göra eller tycker verkar vara bäst att göra. Vissa konsumenter har sagt att de tycker att försäljning av hygienprodukter på Stadium passar bra, senare under intervjun har de sedan sagt att de däremot troligen inte skulle köpa hygienprodukter på Stadium. Exempel på det omvända finns också där konsumenten är mycket skeptisk till förslaget, men ändå skulle kunna tänka sig att köpa hygienprodukter på Stadium om möjligheten fanns.

Meta Persdotter tror att det finns ett intresse från konsumentens att köpa hygienprodukter på Stadium, då många konsumenter är aktiva träningsmänniskor som efter sitt sportutövande behöver hygienprodukter. Hon ser också att det finns en koppling mellan sport och den funktionella och sportiga image som Rexona har. Stadium kräver att de produkter som de säljer är av god kvalitet och till ett rimligt pris, så att alla kan köpa deras produkter. Dessa kriterier uppfyller Rexona, vilket gör den till en möjlig intressant produkt att lansera genom Stadium. Stadium utvärderar dagligen konsumentens köpbeteende och attityder till företagets produkter och olika trender. (Johanna Dahlgren) Denna information använder ledningen sedan i sitt arbete att ständigt verka för att affärsutveckla verksamheten. Ledningen är alltid öppen för möjligheten att lansera nya produkter i butiken och utöver det, så anpassar sig Stadium efter demografi och andra samhällsaspekter. Exempelvis, så blir den svenska befolkningen större och då måste Stadium anpassa sina produkter, så att de passar konsumenten.

#### **4.3.5 Var sälja Rexona i butiken?**

Om Rexona ska säljas på Stadium är det intressant att överväga var i butiken man tror att en exponering av produkterna är mest lämplig och gynnsam för att skapa god försäljning. Jonas Persson menar att Rexona är en så kallad impulsprodukt, som konsumenten tar ett snabbt beslut om att köpa om konsumenten ser den. Om man anser att detta konsumentbeteendet är mest troligt är den mest lämpliga placeringen att ställa Rexonaprodukterna vid kassan. Denna placering finner David Scholander initialt också mest lämplig, då den placeringen gör det lätt för konsumenten att impulsivt lägga med en deodorant med sina övriga produkter när de ska betala.

Vid genomförandet av attitydundersökningen tillfrågades konsumenterna om var de helst skulle vilja att Rexona exponerades i butiken. Svaren var varierande, beroende på hur konsumenten tänkte sig att de skulle köpa produkten. Merparten av konsumenterna framhöll dock att de hade föredragit att ha hygienprodukterna placerade en bit in i butiken. Med en sådan placering kan de ta tid på sig att välja produkt och behöver inte känna sig jäktade som de hade gjort vid exempelvis kassan. De konsumenter som kunde tänka sig att ett Rexonaköp skulle ske på impuls föredrog däremot att produkterna stod lättillgängliga nära kassan.

Meta Persdotter framhåller att om en produkt ska kunna säljas i en Stadiumbutik så måste den exponeras ihop med något annat exempelvis en ”må bra”-avdelning. Enligt henne så kan en unik produkt inte leva ett eget liv i butiken, utan måste tas in under en rubrik som passar i butikskonceptet. Produkten måste ha sin plats, exempelvis skulle Rexona passa med wellness, kroppslotion och liknande produkter som hänger ihop. Det är viktigt att det finnas en tanke och ett sammanhang bakom det hela. (Meta Persdotter)

#### **4.3.6 Konkurrens från substitut**

Attitydundersökningen har visat att många konsumenter köper hygienprodukter på flera olika ställen. Däribland finns det en priskänslig kategori som storhandlar på lågpriskedjor som exempelvis Willys. Denna kategori är de som troligast handlar substituerande varor till Unilevers varor, vilka i deras fall är lågprisvaror. Det har under intervjuerna visat sig att de är relativt ointresserad om var Unilevers produkter finns att köpa, då de ofta inte kan konkurrera

i pris med de riktigt billiga produkterna som denna konsumenttyp köper. Dessa konsumenter kan eventuellt lockas att köpa Unilevers produkter när de säljs hos lågprisaktörerna. Unilever har ingen möjlighet att sälja ordinarie produkter till ett för dessa priskänsliga konsumenter tillräckligt lågt pris. Den strategi som då har använts för att nå dessa konsumenter har utvecklats med New Business, och den innebär att Unilever säljer partier av utgående varor till lågprisaktörer som Rusta med flera, som då säljer produkterna till ett ovanligt lågt pris. (Jonas Persson) Denna strategi kan ha eventuella effekter på Unilevers varumärken, något som kommer att redogöras för under avsnittet om produkten och varumärket.

Andra substitut på marknaden är de produkter som erbjuds av de övriga varumärkesproducerande konkurrenterna som exempelvis L'Oréal och Procter & Gamble. För att motverka att konsumenten väljer deras produkter framför Unilevers, är andra strategier lämpliga. I detta fall är det viktigt att med olika åtgärder, skapa lojala konsumenter, vilket görs genom varumärkesbyggande insatser, som kommer att beskrivas i nästa avsnitt, samt genom att Unilever på ett bättre sätt erbjuder de services som konsumenten efterfrågar. Jonas Perssons arbete med New Business har bland annat bestått i att utveckla servicen ”bulk-breaking” så att konsumenten som handlar inom nya distributionskanaler inom fackhandeln kan tillfredsställas genom att få önskat format på de produkter de vill handla. (Coughlan, 2001) Utöver detta är sökandet av nya intressanta distributionskanaler centralt. Utvecklandet av ett samarbete med kanaler som för konsumenten är intressanta är avgörande för att konsumenten inte skall substituera Unilevers produkter med något annat konkurrerande varumärke. (Jonas Persson)

### **4.3.7 Konsumenttrender**

Unilevers utmaning är att deras produkter skall finnas där slutkonsumenten vill handla och att rätt varor och service erbjuds. Detta är klassiska problemställningar och något som Unilever har arbetat med länge. Skillnaden är att omvärlden, kunderna och slutkonsumenterna kontinuerligt förändras, vilket resulterar i nya och hårdare krav på de producerande företagen. (Christoffer Roos) Konsumenten är mer välinformerad om vilka produkter aktörerna på marknaden erbjuder vilket gör dem starkare och mer illojala i en förhandlingssituation. De två konsumenttyper som har uppkommit de senaste åren är de som har ont om tid och de som är priskänsliga. Dessa två konsumenttyper är till viss del varandras motsatser och däremellan



finns många varianter på dessa två typer och de behöver därför tillfredsställas på olika sätt. Unilever måste om de vill sälja till alla dessa konsumentsegment, erbjuda en bred produktportfölj och service kopplad till den.

#### **4.3.5 Lärdomar till checklistan**

Analysen har visat att det finns ett antal faktorer som påverkar och avgör vad som är viktigt att tänka på vid val av distributionskanal. Från detta avsnitt är de viktigaste punkterna att; genomföra en utförlig konsumentanalys samt att skapa önskat konsumentbeteende.

## 4.4 Produkten och varumärket



Figur 10 (www.rexona.nu)

Det Unilever i nuläget gör, och ska fortsätta att göra, är att bygga varumärken. David Scholander säger att genom att investera i varumärkena med exempelvis reklam och olika aktiviteter samt genom att ständigt arbeta för att bygga varumärket, stärker Unilever sin position på marknaden, han säger dock att det idag främst handlar om att ta marknadsandelar av andra, snarare än att öka marknadsandelarna, eftersom marknaden är relativt stabil.

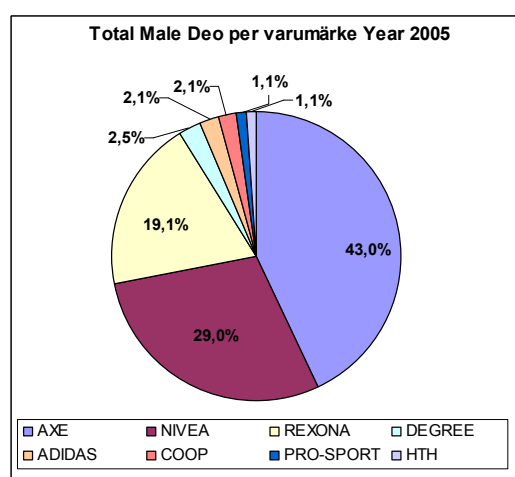
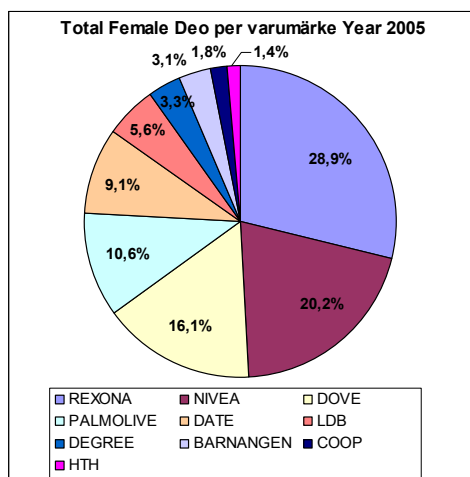
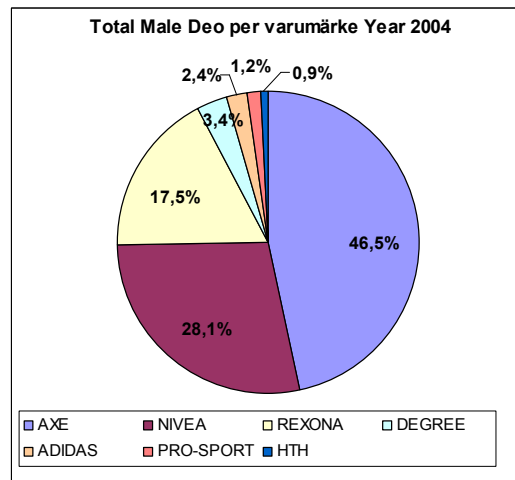
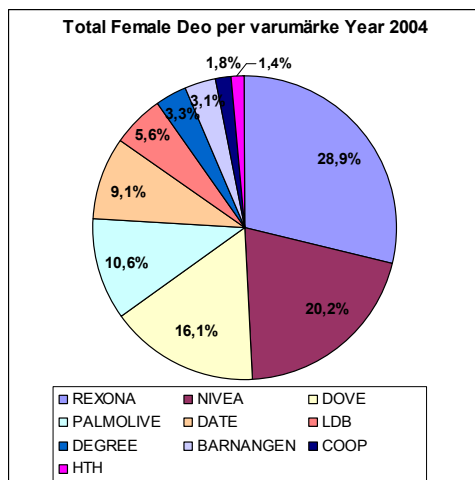
### 4.4.1 Rexona

Idag finns det nio starka varumärken i elva kategorier som utgör Unilevers kärna av varumärken. Rexona är ett av dessa och är därför ett prioriterat varumärke som det satsas mycket resurser på i form av allt ifrån marknadsföring till produktutveckling. Under 2005 omsatte Rexona 64,572 miljoner inom dagligvaruhandeln. Årets tillväxtmål är 0,6 % och det omfattar alla kategorier inom Rexona. (David Scholander)

Varumärket står för effektivitet, ett varumärke som du kan lita på i varje ögonblick. (www.rexona.nu) Denna bild som förmedlas av Unilever och upplevs av konsumenten är unik på marknaden. De andra stora deodorantmärkena har annat fokus, vilket exempelvis är att de är doftbaserade eller har en sensitive-funktion. (David Scholander)

## Befintliga produkter genom nya kanaler - en lönsam strategi?

David Scholander beskriver att Rexona idag är starkt förknippat med ett kvinnligt utbud och inom detta segment är Rexona marknadsledande, och har varit så i många år. Rexona är en produkt som inte har drabbats av att det är ett så kallat multibrand, (Aaker 2002) utan har med straka produkter lyckats vara dominerande på marknaden. Detta är bra för varumärket inom det kvinnliga segmentet, men samtidigt ett problem då Unilever vill nå ut till de manliga konsumenterna. Fördelningen inom det kvinnliga respektive manliga segmentet såg år 2004 och 2005 ut enligt följande:



Figur 11, 12, 13 och 14 (David Scholander)

Rexonas marknadsandel inom det manliga segmentet har som diagrammen ovan visar, varit något ökande, men i de undersökningar som Unilever har genomfört går utvecklingen relativt långsamt då merparten av det manliga segmentet har svårt att identifiera sig som en konsument av Rexona deodorant. Idag ligger Rexona på tredje plats och målsättningen för

Rexona är att bli marknadsledande även för män. David Scholander säger att de ser en positiv trend för Rexona och förutspår att Unilever kommer ha möjlighet att gå om Nivea under 2006. Detta kommer de att kunna lyckas med genom den storsatsningen Unilever har gjort på manliga hygienprodukter. ”Vi ser att det växer mycket idag och vi satsar även väldigt mycket på detta segment. Vi är medvetna om att vi i viss utsträckning kommer parasitera på AXE men i första hand ska Rexona gå om Nivea”. (David Scholander)

Rexona är ett varumärke som starkt förknippas med sport och vecka 14 detta år lanserades en ny sportserie, detta är en ytterligare insats för att positionera varumärket mer mot de manliga konsumenterna. Denna allt mer sportiga image gör att varumärket blir intressant att sälja genom sportkanaler såsom Stadium och en redogörelse för detta kommer att göras senare i detta kapitel.

Rexonas totala marknadsposition inom dagligvaruhandeln gentemot sina konkurrenter är och har under de senaste åren utvecklats enligt följande.

Varumärke	2006 prognos	2005	2004
1. AXE	17,7 %	18,5 %	19,9 %
2. Nivea	22,5 %	22,9 %	22,2 %
3. Rexona	24,3 %	23,1 %	23,7 %
4. Palmolive	6,4 %	5,8 %	4 %

Figur 15 (David Scholander)

Detta schema redogör endast för Rexonas marknadsposition inom dagligvaruhandeln, då det inte finns någon komplett statistik att tillgå inom fackhandeln, då den distributionskanalen fortfarande är relativt ny. Denna information är dock intressant, då den trots sina begränsningar, väl representerar marknadsläget för Rexona totalt. (David Scholander)

Det finns gott om innovationer och det är alltid bra med nya häftiga produkter, samtidigt som möjligheten finns att bredda produktutbudet för Rexona ytterligare. Varumärket finns i nuläget som duschtvål i Europa och det skulle vara en möjlighet att ta denna produkt till Sverige för att öka lönsamheten. En annan möjlighet är att arbeta med olika funktioner för produkten, för att på så sätt öka användningsområdet för den. Axe är exempelvis en kroppsspray, inte bara för armhålorna, utan även med doft som en funktion. Detta är en alternativ breddning för Rexona, men David Scholander säger samtidigt att det är viktigt att komma att Rexona framförallt är en antiperspirant och ett deodorant-varumärke som är starkt förknippat med detta. Därför är en förändring av varumärkets funktioner antagligen inte det mest troliga och strategiskt lämpliga i nuläget.

### 4.4.2 Bygga ett varumärke

Produktchefens, David Scholanders, ansvarsområde är att kontinuerligt bygga upp varumärket och detta görs då främst massmedialt där en image skapas kring varumärket. Utöver detta, så ska David i detta fall se till att det finns ett attraktivt sortiment som kunden vill ha. Det medieförum som framförallt används vid nylansering eller varumärkesbyggande insatser är TV-reklam. Olika produktkategorier reagerar olika mycket på mediala insatser. Försäljning av deodorant styrs ganska mycket av TV-reklam, till skillnad mot exempelvis tvättmedel, vars försäljning påverkas lite av sådana satsningar.

Ett annat sätt att marknadsföra hygienprodukter är genom erbjudanden och annonsering. Marknadsföring genom annonser har varit mycket lyckosamt genom exempelvis försäljningskanalen H&M. (Christoffer Roos) Genom denna kanal har en win-win situation skapats. De företag som vill ha med produkterbjudanden på H&Ms annonser betalar en fast summa för det. Denna annonsring ger företag som Unilever sedan möjlighet att marknadsföra de produkter och varumärken de själva önskar marknadsföra till ett rabatterat pris. (Annette Hass)

Försäljningsdata visar att denna typ av annonsering har stark genomslagskraft och H&M konsumenten köper mycket hygienprodukter på annons. Hygienproduktförsäljningen på H&M är ständigt ökande, och snart är den lika stor som försäljningen av damkläder och då blir den ett av H&Ms största och bäst säljande koncept. (Annette Hass) Konsumenten agerar i

stor utsträckning så att de väljer det shampo eller den deodorant som är med på annonsen, relativt oavhängigt av varumärket. Därför är det viktigt för företaget att finnas med på annonserna för att inte gå miste om viktig försäljning. (Christoffer Roos) En ytterligare anledning till varför denna annonsering går så bra, är troligen på grund av att annonseringen tydligt följs upp i butikerna, genom att de annonserade produkterna får bästa möjliga exponering med stor yta, tydlig skyltning, bra placering med mera. (Annette Hass)

Genom att ha en tydlig strategisk plan med de varumärkesbyggande insatserna, kan varumärkets image tydligt positioneras mot konsumenten och därefter utvecklas till att bli företagets önskade identitet. (Aaker, 2002) Genom att ytterligare utveckla Rexonas sportiga image och ladda varumärket med olika sportiga värden, kan en starkare sportig koppling göras. Detta resulterar i att Rexona kan utvecklas från att vara en basprodukt som endast står för effektivitet, till att gå till att betyda effektivitet för aktiva människor som bedriver sport eller dylikt. Om konsumenten känner sig som en sportig och sund person när den använder Rexona, så har värdeladdning nått en hög nivå och Rexonas möjlighet att skapa lojala kunder är då mycket större. Ju starkare lojalitet Rexona skapar från sina konsumenter, desto större möjlighet har de att bibehålla höga marginaler samtidigt som hotet från att konsumenten substituerar Rexona med andra produkter minskar.

### **4.4.3 Rexona på Stadium**

Stadium är en intressant kanal inom kategorin fackhandel, då denna återförsäljargrupp inte är lika hårt prispressade och försäljningen genom denna kanal skulle kunna vara varumärkesbyggande för Rexona, som har ett en sportig och funktionell image som därför passar väl med Stadiums butikskoncept. Attitydundersökningen har som tidigare presenterats, visat att många av Stadiums befintliga konsumenter kan tänka sig att handla hygienprodukter om det skulle finnas, då många tycker att kopplingen mellan hygienprodukter och sportartiklar är relativt klar.

I nuläget annonserar Stadium kontinuerligt ett urval av sina produkter och varumärken. Annonseringen sker genom dagspress, direktreklam, utomhusreklam, Internet, samt PR och events. ([www.stadium.se](http://www.stadium.se)) Stadium når även ut till sina konsumenter genom CRM (customer relation management) i form av ett medlemskort, där Stadium idag har cirka 700 000 medlemmar. De bästa konsumenterna får hem tidningen Stadium Magazine i brevlådan och

däri presenteras produkter och erbjudanden. ([www.stadium.se](http://www.stadium.se)) Om Unilever inleder ett samarbete med Stadium och då lyckas förhandla sig till att ha med sina varumärken, i detta fall Rexona i dessa annonser, finns det goda möjligheter för att en hygienproduktlansering skulle kunna vara lönsam. Detta skapar också möjligheter till volymförsäljning vilket är en av förutsättningarna för att satsningen på en ny kanal ska vara lönsam för båda parter.

Gustav Skoglund, butikschef Stadium Lund, berättar under intervjun att Stadium för ett par år sedan försökte lansera hygienprodukter i butiken. Gedigen research hade då gjorts och initiativtagarna hade bland annat räknat på lönsamhetspotentialen med denna satsning. Beräkningar visade då att det endast krävdes att Stadium fick en liten del av hygienproduktmarknaden för att försäljningen skulle vara lönsam, och att intresset för hygienprodukter var stort.

Stadium lanserade ett antal olika hygienprodukter, deodorant, duschkräm, parfym och lotion för både herr och dam genom sitt eget varumärke SOC. Detta försök blev inte så lyckat som förutspått, troligen mycket på grund av att designen var mycket tråkig och ”icke-säljande”. Loggan var mörk vit/grå och varumärket skapade inte köplust hos kunderna. Jonas Persson tror också att misslyckandet av denna lansering till stor del beror på att deodorant är en igenkänningsprodukt. Med detta menas satt konsumenten gärna köper en märkesvara, för då vet de vad den står för, samt vilken funktion, lukt med mera de kan förvänta sig.

Gustav Skoglund tror dock att det skulle kunna finnas intresse för att lansera märkeshygienprodukter på Stadium. Johanna Dahlgren utesluter heller inte denna möjlighet. Detta i och med att det finns uppenbara vinster att tjäna och konsumenterna verkar positivt inställda till idén. Orsaken till den förra ej så lyckade lanseringen går dessutom troligen att avhjälpa med märkesprodukter. (Gustav Skoglund)

Det finns dock vissa kriterier för att en sådan lansering ska var intressant utöver det som redan har nämnts. Ur ett varumärkesperspektiv så måste produkten vara intressant genom att den står för, passar in i Stadiums koncept. Produkten ska ha en image som är sportig och representerar ett aktivt liv och samtidigt uttrycka ett sunt budskap, detta gör Rexona. Utöver det så måste det finnas en tydlig koppling mellan den nya produkten och de produkter som Stadium har idag. (Johanna Dahlgren) Denna koppling kan göras på flera sätt, sportaktivitet

leder till att en person svettas och behöver antiperspirant, sport representerar också sundhet och hälsa och hygienprodukter använder man för att ta hand om sin hälsa och känna sig sund och fräsch.

#### **4.4.5 Lärdomar till checklistan**

Analysen har visat att det finns ett antal faktorer som påverkar och avgör vad som är viktigt att tänka på vid val av distributionskanal. Från detta avsnitt är de viktigaste punkterna att; Rätt kanaler skapar lönsamhet och stärker varumärket.



## 5. Fördjupad Analys

---

*Nedan kommer en diskussion föras i form av en fördjupad analys, där de olika punkterna som checklistan omfattar kommer att gås igenom var för sig. Denna analys kommer sedan att mynna ut i uppsatsens slutsats.*

---

### 5.1 Bakgrund och problemformulering

Denna uppsats belyser ett antal problemområden som Unilever, och liknande företag inom den snabbväxande konsumentbranschen, i dagsläget står inför. Problemen har lett till att det idag finns ett stort behov av att finna nya lösningar för att kunna vara konkurrenskraftiga eller för att åtminstone bibehålla befintliga marknadsandelar. Det som vi, genom denna uppsats, har identifierat som en potentiell lösning är hitta nya lönsamma distributionskanaler.

För att på ett framgångsrikt och enkelt sätt kunna utvärdera möjliga distributionskanaler krävs ett enkelt och logiskt verktyg. Vi har därför tagit fram en checklista för hur Unilever, och liknande företag, skall sträva efter att arbeta vid val av distributionskanal. Det är givetvis svårt att uppfylla alla punkter samtidigt men målet bör vara att göra så. De punkter som är uppfyllda förstärker varandra ömsesidigt och ju fler punkter som är uppfyllda desto starkare positiv effekt får denna förstärkning, synergier skapas.

Den checklista som kommer att presenteras i denna uppsats tar upp de viktigaste aspekterna att tänka på vid val av distributionskanal. Tanken är att denna checklista ska vara ett praktiskt hjälpmedel som Unilever kan använda vid utveckling av sin framtida verksamhet.

## **5.2 Checklista**

### **1. Distributionskanaler**

- Bibehålla marknadsandelar med målsättning att öka dom
- Skapa lönsamma strategiska allianser
- Skapa volym i försäljningen

### **2. Maktförhållande mellan leverantörer och kunder**

- Skapa bra förhandlingskraft gentemot kunden
- Utveckla Key Account Management

### **3. Konsumentbeteende**

- Genomföra en utförlig konsumentanalys
- Skapa ett önskat konsumentbeteende

### **4. Varumärket**

- Rätt kanaler skapar lönsamhet och stärker varumärket

## **5.2.1 Distributionskanaler**

### **5.2.1.1 Skapa försäljningsvolym**

Unilever kan öka sin närvaro på marknaden genom att sälja sina produkter genom nya distributionskanaler. Detta måste de göra för att bibehålla de marknadsandelar de har och i bästa fall kan detta även leda till en ökning av marknadsandelar. Försäljning med lönsam volym är viktigt för Unilever och därför finns det återförsäljare som bör ses över innan beslut tas att ingå i ett samarbete med dem, för att säkerställa att de kan generera detta. NB (New Business) har resulterat i ett antal nya försäljningskanaler, men samtidigt har samarbete med en del av dem inte skapat tillräckligt god lönsamhet. Det är viktigt att NB fokuserar på att hitta rätt distributionskanaler, som är lönsamma både ur ett kortsiktigt och ett långsiktigt perspektiv. Att sälja Rexona genom Stadium är ett bra exempel på en sådan distributionskanal.

Med Stadiums storlek, inköpsorganisation, försäljningskanaler med mera så uppfyller Stadium de kraven som ställs på en lönsam distributionskanal och Stadium kommer också, enligt vår analys, bidra till att öka Unilevers marknadsandelar. Detta är ur ett perspektiv där vi fokuserar på enbart den fysiska distributionskanalen. Genom att följa de övriga punkterna på checklistan så kan en utförligare utvärdering om detta är ett bra alternativ göras.

### **5.2.1.2 Skapa lönsamma strategiska allianser**

Unilever arbetar idag med att bygga strategiska allianser med sina återförsäljare. De olika återförsäljarna skiljer sig dock åt på en rad olika punkter. Detta har i viss utsträckning uppmärksammat genom att de anställda på Unilever som är ansvariga för respektive kund anpassar sig efter vad återförsäljaren efterfrågar och vilka produkter de säljer.

Det krävs dock en noggrannare analys och förståelse för de olika distributionskanalerna för att ett optimalt samarbete ska kunna byggas upp. Genom att öka förståelsen för varje distributionskanal så kan en strategisk allians, som väger in de specifika kraven och möjligheterna som varje distributionskanal erbjuder, utformas. Unilever har olika

maktförhållande med dessa olika återförsäljare. De kan ställa höga krav på vissa av dem, samtidigt som finns det andra starka aktörer som Unilever inte har någon stark förhandlingsposition gentemot. Dessa aktörer måste Unilever arbeta för att utjämna maktförhållandet till och därefter vinna tillbaka eller åtminstone utjämna förhandlingsövertaget. Det sistnämnda kommer att beskrivas närmare under punkt 2 i checklistan, maktförhållande mellan leverantörer och kunder.

Det är också viktigt att Unilever och deras distributionskanaler utbyter mer information än vad de gör i dagsläget, för att på ett effektivare sätt ska kunna utvärdera och maximera försäljningen. Detta gäller främst de nya distributionskanalerna. De samlar visserligen in information om försäljning med mera, men informationen stannar hos återförsäljaren. Här måste ett förtroende byggas upp parterna sinsemellan så de båda kan dra nytta av varandras respektive kunskap. Exempelvis har Unilever bra information om hygienprodukt-köparens generella köpbeteende, samtidigt som Stadium har god insikt i vad en Stadium konsument vill ha. Dessa två informationskällor är lämpliga att sammanföra för att fördjupa kunskapen om konsumenten och då kunna skraddarsy produktutbudet för bästa möjliga försäljning.

Genom att Unilever samarbetar med fler och fler distributionskanaler så kommer de att lära sig något om hur de bäst skapar lönsamhet varje gång. Det är viktigt att denna kunskap inte går förlorad, utan förs vidare inom organisationen, så att den sedan kan appliceras på andra nya distributionskanaler. Detta görs fördelaktigt genom någon form av informationsutbyte Key Account Managers sinsemellan och hur det ska gå till kommer att beskrivas närmare under punkten maktförhållande mellan kunder och leverantörer.

### **5.2.2 Maktförhållande mellan leverantörer och kunder**

#### **5.2.2.1 Skapa bra förhandlingskraft gentemot kunden/återförsäljaren**

Unilever måste verka för att öka sin försäljning genom andra försäljningskanaler, då den starka koncentrationen av återförsäljare i dagsläget innebär att makten till stor del ligger hos dem. Genom att jämna ut koncentrationen av Unilevers försäljning blir de inte lika beroende av några få återförsäljare. Detta är egentligen inte en potentiell möjlighet för Unilever utan

snarare ett måste för att inte makten helt och hållet ska förskjutas till återförsäljarna. Stadium är en intressant ny kanal för Unilever, de har i och med sitt goda anseende europeiskt stark förhandlingsstyrka, men samtidigt kan Unilever genom att vara den första producenten som tillhandahåller hygienprodukter till Stadium också skapa sig en god förhandlingskraft. Troligen skulle en förhandlingssituation företagen emellan vara jämställd och givande.

Det finns också ett behov hos Unilever att utjämna de andra förhandlingskrafterna som används vid förhandlingar med återförsäljarna. Expertis är något som har varit en av Unilevers styrkor, men även inom detta område har återförsäljarna kommit ikapp och de besitter idag själva mycket expertis. Genom att Unilever aktivt söker och samarbetar med nya kanaler så kommer de att lära sig mer och mer om de olika konsumentsegmenten som handlar genom de olika distributionskanalerna. Denna expertis kan Unilever sedan använda för att tillsammans med andra återförsäljare att maximera försäljningen. Det är en fördel då det inte troligt att de olika återförsäljarna kommer att utbyta denna expertis med varandra, eftersom det skulle vara ostrategiskt ur ett konkurrensperspektiv.

### **5.2.2.2 Utveckla Key Account Management**

Som tidigare påvisats är inte alla beslut som tas i en organisation grundade på strikt rationella faktorer. Unilever har, sedan tidigare uppmärksammat detta och yrkesrollen Key Account Manager är ett exempel på hur Unilever genom att aktivt arbeta emot kunden försöker påverka dem att köpa deras produkter. Detta gör de genom att använda både rationella argument men även genom att de med andra mer personligt färgade argument ”säljer” in produkter och idéer till återförsäljarna. Detta kan utvecklas ytterligare för att Unilevers förhandlingsstyrka ska bli bättre.

Då Unilever ska satsa på att öka sin försäljning genom att samarbeta med flera distributionskanaler, så innebär det också att bredden av olika distributionskanalerna blir större och de kommer att skilja sig åt mer än vad de gör idag. Det innebär i praktiken att en KAM som är ansvarig för en ny distributionskanal hanterar sin kund annorlunda än vad en annan KAM kommer att göra. Det är då av yttersta vikt att den kunskapen och erfarenheten som de olika Key Account Managers samlar på sig inte går till spillo, utan att detta lärande sprids genom organisationen och främst inom försäljningsavdelningen. Exempelvis kan

kunskap om hur Rexona på ett framgångsrikt sätt säljs på Stadium, appliceras på liknande kommande distributionskanaler, såsom exempelvis Intersport. De personliga egenskaper och färdigheter som en anställd på Unilever har är också viktigt, då dessa kan påverka kunden i både negativ och positiv riktning. Detta går till viss mån att träna upp men i första hand bör Unilever vid rekryteringar leta efter personer som har detta naturligt. Exempelvis kan en sportintresserad Unilever anställd troligen sälja in Rexonas produkter bättre på Stadium än vad en person utan det intresset skulle göra.

### **5.2.3 Konsumentbeteende**

#### **5.2.3.1 Analys av konsumenten**

Det är en utmaning för Unilever att kunna erbjuda det konsumenten efterfrågar och samtidigt göra det på rätt ställe och på rätt tid. Detta beror till stor del på att konsumenten inte alltid är rationell i sitt köpbeteende. Attitydundersökningen och intervjuer med anställda på Unilever har visat att konsumenten ofta agerar på ett annat sätt än vad de säger. En konsument som ena dagen är helt fokuserad på produktpriset kan nästa dag lockas till att köpa en hygienprodukt, genom fackhandeln, med fler attribut och ett högre pris. Attitydundersökningen visade också att många konsumenter köper hygienprodukter på olika ställen beroende på allt från humör till behov och prispreferenser för stunden. För att Unilever ska kunna tillfredställa de olika konsumentsegmentens behov krävs det att Unilever genomför en grundlig analys av sina konsumenter. Denna analys ska ha ett bredare fokus och väga in att de olika konsumentsegmenten skifta sina behov beroende på i vilken situation de är i.

För att utnyttja de resurser som Unilever har idag ska de initialt använda sig av information och statistik, från AC Nielsen, som behandlar konsumentens köp av Rexona och andra deodoranter. Genom AC Nielsen kommer Unilever få svart på vitt vad konsumenten köper och var olika de produkterna säljer bra respektive dåligt. Nästa steg är att kategorisera de olika segmenten efter deras skiftande behov som tidigare har beskrivits. Det som bör beaktas vid en analys av de skiftande behoven är vilka services som konsumenten anser borde vara kopplade till produkten beroende på genom vilken distributionskanal den säljs. Vidare så är det av intresse, för att undvika substituering, att undersöka vad som gör att konsumenten

väljer Unilevers produkter och i vissa fall konkurrenternas produkter. Då AC Nielsen inte innefattar fackhandeln så måste Unilever genom ett samarbete, med just fackhandeln, samla in information och statistik från denna distributionskanal. Hur detta kan uppnås beskrivs under punkten 1.2 samt 2.1 i checklistan.

Detta är en mödosam process men efter genomförandet kommer detta att ge Unilever en unik expertis inom försäljning av Rexona och deodoranter till slutkonsument.

Efter denna analys är genomförd så kommer det att uppstå ett stort urval av möjliga distributionskanaler att sälja Rexona genom. Självklart kan inte alla dessa distributionskanaler användas och detta är på grund av att en del kommer vara alldeles för kostsamma och tillfredsställa för få konsumenters behov, för att det ska vara lönsamt. Det är dock en fördel för Unilever att vara representerade genom många distributionskanaler för att uppnå målet med att kunna tillfredsställa konsumentens tids - och situationsanpassade behov.

### **5.2.3.2 Skapa önskat konsumentbeteende**

De metoder som har redogjorts för ovan är bra för att tillfredsställa konsumenten, men samtidigt är det både tids - och resurskrävande. En möjlig kompletterande strategi är att styra konsumenten till ett önskat beteende.

Detta kan uppnås genom att Unilever verkar för att ständigt skapa trender. För att Unilever ska lyckas med att skapa trender behöver de utnyttja, en av deras redan existerande styrkor, nämligen produktinnovation. Konsumenten måste dock lära sig att tycka om och använda nya produkter. Detta görs fördelaktigast genom omfattande marknadsföring och butiksaktivering där konsumenten utbildas och exponeras för produkten. Genom att Unilever också ökar antalet distributionskanaler, som de säljer sin produkt igenom, skapas en synergivirkning av att produkten exponeras mot konsumenten. Konsumenten lär sig snabbare att känna igen produkten och inläringen går snabbare.

Ytterligare en möjlighet att skapa ett önskat konsumentbeteende är att titta på andra distributionskanaler och dra lärdom av dessa. Exempelvis sker försäljningen av Unilevers hygienprodukter på H&M mestadels till det kvinnliga segmentet. (Anette Hass) Samtidigt är

intresset för hygienprodukter bland män ökande men idag finns det ingen distributionskanal som är tydligt positionerad som en återförsäljare av hygienprodukter för män.

Stadium är en relativt könsneutral distributionskanal men om Stadium ska kategoriseras som kvinnlig eller manlig så är den, med sin sportiga image, snarare manlig. Genom att inleda ett samarbete med Stadium där hygienprodukter säljs, såsom det görs på H&M, kan Unilever och Stadium skapa en lönsam distributionskanal för hygienprodukter och det manliga segmentet får en naturligt positionerad återförsäljare av hygienprodukter för män.

## 5.2.4 Varumärket

### 5.2.4.1 Rätt kanaler skapar lönsamhet och i bästa fall stärker varumärket.

En av Unilevers främsta styrkor är att de har en bred produktportfölj med många starka varumärken. Rexona är en produkt med ett mycket starkt varumärke, som har ett antal attribut och värden kopplade till sig. För att denna styrka ska vara bestående och i gynnsamma fall stärkas ytterligare, så måste de ansvariga inom respektive produktområde aktivt arbeta för att bygga sitt varumärke och i detta arbete ingår att överväga hur olika val av distributionskanaler påverkar varumärket.

Ett samarbete med Stadium skulle innebära att Rexona får en tydligare koppling till sport, hälsa och en aktiv livsstil. Både Stadium och Rexona har tydligt kommunicerat denna bild och det är även den bild som konsumenten har. På grund av att de båda aktörerna har lagt ned mycket tid och resurser på att arbeta upp denna bild är det viktigt att kopplingen mellan Rexona och Stadium blir tydlig. Rexona måste först och främst anpassa efter Stadiums butikskoncept och det innebär att Stadium sköter all skyltning och exponering av produkterna. Det är även viktigt att det finns en naturlig plats för Rexona i butiken och detta kan lösas genom att exempelvis en "wellness-hörna" skapas. För att de ska vara en naturlig butikslösning så måste det finnas andra hygienprodukter, som har samma koppling som Rexona till sport, hälsa och ett aktivt liv, representerade i hyllan.

*"Det finns ingen produkt som lever sitt eget liv i butiken utan det måste finnas en röd tråd"*  
– Meta Persdotter, försäljningschef Stadium



Det är inte alltid en distributionskanal kan uppfylla både att stärka varumärket samt vara lönsam, även om det är önskvärt. Därmed är det inte sagt, att de distributionskanalerna som inte gör det, är ointressanta. Det är dock viktigt att närmare analysera dessa distributionskanaler och då främst med fokus på att de inte ska ha en negativ inverkan på varumärket.

Distributionskanaler såsom ÖB och Rusta köper in stora kvantiteter och det går att skapa en lönsamhet även genom dessa kanaler. Enligt David Scholander påverkas varumärket varken negativt eller positivt på grund av att det säljs genom sådana distributionskanaler. David menar att konsumenterna som köper hygienprodukter på Rusta och ÖB är inte samma konsumenter som köper hygienprodukter på Stadium eller H&M. Det har också konstaterats att konsumenten agerar väldigt olika beroende på i vilken situation han eller hon befinner sig i och det talar för att försäljning genom dessa distributionskanaler ska fungera. Exempelvis om konsumenten har gott om tid tar han eller hon sig tid till att åka till Rusta eller ÖB. Skulle situationen vara omvänd kan konsumenten köpa liknande produkt till ett högre pris och då på grund av att han eller hon värderar servicen som är kopplad till just det köpet.

Försäljningen genom dessa distributionskanaler är dock relativt ny och det är viktigt att bevaka situationen ur ett varumärkesperspektiv. Möjligen är viss försäljning till lågprisaktörerna en kortsiktig lönsam lösning. En långsiktig strategi gentemot dessa aktörer kan vara att endast sälja utgående varor eller varor med kort datum för att på så vis inte erbjuda en ordinarie produkt till ett lägre pris.

Ett problem med försäljning genom dessa distributionskanaler är att den redan pressade förhandlingssituationen som Unilever befinner sig i gentemot många av sina andra kunder, blir ännu mer pressad. Återförsäljarna inom dagligvaruhandeln och fackhandeln betalar ett högre inköpspris jämfört med det priset som lågprisaktörerna betalar och detta leder till att det finns en risk att dagligvaruhandeln och fackhandeln använder sig av detta i förhandlingarna.

## 6. Slutsats

Uppsatsen har belyst ett fallföretag, Unilever i dagligvarubranschen och de utmaningar företaget står inför i och med ett förändrat konkurrenslandskap. Unilever behöver på grund av dessa förändrade förutsättningar utveckla sin verksamhet för att kunna vara framgångsrika framledes. Uppsatsen syfte har varit att redogöra för vad Unilever kan göra för att lyckas med detta, med fokus att nyckeln till framgång är att hitta nya distributionskanaler för de befintliga produkter som företaget har.

Detta har konkretiserats med ett illustrerande exempel att lansera Rexona på Stadium. Vi har valt en praktisk ansats för att vi anser att uppsatsens slutsatser då har en möjlighet att kunna omsättas i praktiken. Analysen har mynnat ut i en checklista med ett antal generella sammanfattande punkter som har utvecklats i en analytisk diskussion. Checklistan omfattar nedanstående punkter;

### 1. Distributionskanaler

- Bibehålla marknadsandelar med målsättning att öka dom
- Skapa lönsamma strategiska allianser
- Skapa volym i försäljningen

### 2. Maktförhållande mellan leverantörer och kunder

- Skapa bra förhandlingskraft gentemot kunden
- Utveckla Key Account Management

### 3. Konsumentbeteende

- Genomföra en utförlig konsumentanalys
- Skapa ett önskat konsumentbeteende

### 4. Varumärket

- Rätt kanaler skapar lönsamhet och stärker varumärket

Med denna checklista som utgångspunkt, har Unilever ett bra hjälpmedel för att grundligt evaluera och utveckla nya framgångsrika distributionskanaler. Det fall som har studerats, att lansera Rexona på Stadium har efter en grundlig analys visat sig ha stor potential att lyckas.

Stadium ingår i distributionskanalgruppen fackhandeln, vilken är den mest expansiva distributionskanalgruppen med mest potential. Utöver detta uppfyller Stadium de grundläggande praktiska kriterierna som Unilever har, vilket är att de har en central inköpsorganisation, ett centrallager och möjligheter att skapa en lönsam försäljningsvolym. Enligt vår bedömning kommer Stadium och Unilever kunna skapa ett bra samarbete med en produktiv maktbalans, där båda företagen bidrar med sin expertis för att maximera försäljningen. Stadiums konsumenter är lämpliga att lansera Rexona till, de ingår i Rexonas målgrupp och är intresserade av sportiga produkter som Rexona, ett varumärke som står för funktion och ett aktivt liv.

Attitydundersökningen har visat att konsumenten generellt kan se en koppling mellan hygienprodukten, Rexona och Stadiums butikskoncept, denna koppling är dessutom något som de intervjuade personerna på både Stadium och Unilever bekräftar. Ur ett varumärkesbyggande perspektiv är ett samarbete mellan Rexona och Stadium mycket intressant, då de med sin liknande image förstärker varandra. Rexona har som varumärke också potential att positionera sig tydligare mot det manliga segmentet om de säljs på Stadium, vilket är det främsta mål som är formulerat för Rexona i nuläget. En sista avgörande faktor är att samtliga anställda på Unilever och Stadium ställer sig positiva till idén att lansera Rexona genom Stadium.

Vi tror således att en lansering av Rexona genom Stadium har god potential att lyckas. Om Unilever inför denna lansering använder sig av den checklista som är presenterad, och aktivt arbetar för att uppfylla så många som möjligt av de uppsatta punkterna, så skapar de positiva synergier sinsemellan. Dessa kommer att verka möjliggörande för Unilever att utveckla ett bra och givande samarbete, vilket är lönsamt för båda parter.

Checklistans generella karaktär gör den användbar för Unilevers övriga produkter eller liknande företag inom dagligvarubranschen.

## 6.1 Förslag på vidare forskning

Denna uppsats har belyst ett intressant och aktuellt ämne. Uppsatsens omfattning är begränsad varför vissa intressanta problemområden inte är analyserade. Förslag på vidare forskning som en utveckling av denna uppsats är följande;

- Hur Key Account Management kan utvecklas ytterligare för att skapa säljare med starkare förhandlingskraft inom Unilever
- Förslag på ytterligare typer av strategiska allianser som kan vara lönsamma
- Utveckla mätinstrument för konsumenten, för att lättare kunna förutspå dess ibland ologiska beteende.
- Söka andra möjliga sätt att skifta maktbalansen mellan kund och producent och eventuellt undersöka om ett samarbete med de andra stora producerande konkurrenterna skulle kunna vara framgångsrikt.

## 7.Källförteckning

---

### 7.1 Artiklar

Arthur, W. B., (1994) *Increasing Returns and Path Dependency in the Economy*, the University of Michigan Press

Christensen, et al., (November 2001) *Skate to Where the Money Will Be*, Harvard Business Review

Doney, M. P., Cannon, P. J., (April 1997) *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*, Journal of Marketing

Emerson, M. R., (September 1990) *Power-Dependence Relations*, University of Cincinnati

Koza, M., Lewin, A., (April 2000) *Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success*, European Management Journal

Prahalad, C. K., (2004) *The Blinder of dominant logic*, Long Range Planning

Prahalad, C. K., (September 2002) *Serving the World's Poor Profitably*, Harvard Business Review

Ulaga, W., Chacour, S., (2001) *Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets*, Elsevier Science Inc., New York

### 7.2 Publicerad litteratur

Aaker, D.A, Joachimstaler, E, (2000) *Brand leadership*, The Free Press, New York

Andersson, B.E, (1985) *Som man frågar får man svar-en introduction I intervju- och enkätteknik*, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad

Coughlan, T. A., et al, (2001) *Marketing Channels*, Prentice Hall, New Jersey

Eriksson, T. E., Wiedersheim-Paul, F., (1997) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Grant, R. M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis – concepts, techniques and applications*, Blackwell Publishing

Holme, I. M., Solvang, B. K., (1991) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur, Lund

Kotler, P., Armstrong, G., (2005) *Marketing an Introduction*, Pearson Prentice Hall

Lorange P., Roos J., (1992) *Strategic Alliances*, Blackwell Publisher, Cambridge, Massachusetts

Lundahl och Skärvad (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

Reinecker L., Stray Jörgensen P., (2002) *Att skriva en bra uppsats* Liber, Lund

Wikström S., Norrman R., (1994) *Knowledge and value*, T.J:s Press Ltd, Padstow, Cornwall

Yoshino, Y. M., Rangan U. S., (1995) *Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalization*, Harvard business school press, Boston, Massachusetts

### 7.3 Hemsidor

[www.acnielsen.se](http://www.acnielsen.se) 2006-06-02

[www.hui.se](http://www.hui.se) 2006-05-31

[www.hm.se](http://www.hm.se) 2006-06-02

[www.konsumentsamverkan.se](http://www.konsumentsamverkan.se) 2006-04-06

[www.klaseklund.com](http://www.klaseklund.com) 2006-04-06

[www.stadium.se](http://www.stadium.se) 2006-05-16

[www.unilever.se](http://www.unilever.se) 2006-05-08

[www.procter.se](http://www.procter.se) 2006-05-18

### 7.4 Personliga intervjuer

#### Unilever

Jonas Persson, Manager New Business Unilever, telefonintervju 2006-05-05, personlig intervju 2006-04-27

Christoffer Roos, Key Account Manager Unilever, telefonintervju 2006-05-03, personlig intervju 2006-04-26

David Scholander, Brand Manager Rexona, telefonintervju 2006-05-05

### **Stadium**

Johanna Dahlgren, inköpsansvarig Stadium, telefonintervju 2006-05-26

Meta Persdotter, försäljningsansvarig Stadium, telefonintervju 2006-05-29

Gustav Skoglund butikschef Stadium Lund, personlig intervju 2006-05-02

### **H&M**

Annette Hass, butikschef H&M Lund, personlig intervju 2006-05-03

## **7.5 Föreläsning**

Leif Edvinsson föreläsning februari 2006

## **Bilagor**

### **Bilaga 1A**

#### **Attitydundersökning Stadium**

##### **1.Ålder**

.....år

##### **2.Kön**

Kvinna      Man

**Sysselsättning? (Bara fråga vad de gör, behöver inte finnas alternativ)**

---

---

---

**Hur många gånger per år besöker du en Stadium-butik?**

---

---

---

**Vad brukar du inhandla när du går till en Stadium-butik?**

---

---

---

**Var brukar du normalt köpa dina hygienprodukter?**

---

---

---

**Hur ofta köper du hygienprodukter?**

---

---



**Hur köper du dina hygienprodukter?**

---

---

---

Möjlig följdfråga; Köper du allt på en gång eller lite då och då

**4. Vad skulle du tycka om att Stadium sålde hygienprodukter som exempelvis shampo och deodorant?**

Dåligt            Mindre bra            Varken eller            Ganska bra            Bra

**5. Varför? Motivera ditt svar**

.....  
.....  
.....

**6. Hur troligt är det att du skulle köpa hygienprodukter på Stadium?**

Inte alls            Troligen inte            Varken eller            Troligen            Ja, definitivt

**7. Varför? Motivera ditt svar**

.....  
.....  
.....

**8. Hur troligt är det att du skulle gå in på Stadium *endast* för att köpa hygienprodukter?**

Inte alls            Troligen inte            Varken eller            Troligen            Ja, definitivt

**9. Varför? Motivera ditt svar**

.....  
.....  
.....

**10. Övriga kommentarer**

.....

.....

.....

## **Bilaga 2A**

– Intervju David Scholander Brand Manager Rexona, Unilever –

### **Allmänna frågor kring branschen och hygienprodukter**

1. Vilka har varit de stora förändringarna inom branschen de senaste åren?
2. Hur ser du på branschen för hygienprodukter idag?
3. Vilka hot och möjligheter finns det?
4. Hur stor är marknaden för hygienprodukter i Sverige?

### **Frågor kring Rexona**

1. Vad står produkten Rexona för?
2. För vem är Rexona, vem är kunden, varför?
3. Hur stor lönsamhetspotential har Rexona idag, i framtiden?
4. Finns det planer på att utveckla produkten, hur, varför?
5. Vilka svårigheter möter denna produkt, varför?
6. Vilken lönsamhetspotential har hygienprodukter på lång och kort sikt?
7. Kan Rexona kopplas till sportbutiker, varför?
8. Tror du att Rexona kan säljas på exempelvis Stadium, varför?

## **Bilaga 2B**

– Intervju Jonas Persson Brand Manager Lipton, f.d New Business, Unilever –

### **Allmänna frågor kring branschen**

1. Vilka har varit de stora förändringarna inom branschen de senaste åren?
2. Hur ser du på branschen för hygienprodukter idag?
3. Vilka hot och möjligheter finns det?

### **Frågor kring New Business**

1. Varför har Unilever en tjänst som vill hitta new business?
2. Vilken lönsamhetspotential har det?
3. Vad är svårigheterna/styrkorna med NB?
4. Vilka lärdomar har ni dragit så långt?
5. Vad är i pipeline och varför?
6. Vad tror ni om, branschglidning?
7. Vad tror ni om att sälja gamla produkter genom nya kanaler?
8. Vad tror ni att det finns för potential i att sälja Rexona på Stadium?

## **Bilaga 2C**

– Intervju Christoffer Roos Key Account Manager, Unilever –

### **Allmänna frågor kring branschen**

1. Vilka har varit de stora förändringarna inom branschen de senaste åren?
2. Hur ser du på branschen för hygienprodukter idag?
3. Vilka hot och möjligheter finns det?
4. Hur stor är marknaden för hygienprodukter i Sverige?

### **Frågor kring Hygienprodukter**

1. Hur går det för Unilevers hygienprodukter idag?
2. Vilka svårigheter möter Unilevers försäljning av hygienprodukter, hur kan de åtgärdas?
3. Vad är viktigt för att en specifik hygienprodukt eller produktserie ska sälja bra?
4. Varför säljer Unilever hygienprodukter på ex H&M och Åhléns?
5. Vilken lönsamhetspotential har hygienprodukter på lång och kort sikt?
6. Tror du att Rexona skulle kunna säljas på Stadium, varför, varför inte?

### **Frågor kring Återförsäljare**

1. Hur många återförsäljare har ni för hygienprodukter idag?
2. Vilka är de största återförsäljarna?
3. Läger ni tydligt fokus på stora eller små återförsäljare?
4. Vilka krav ställer ni på en återförsäljare?
5. Vad skulle få er att avsluta eller påbörja ett samarbete men en återförsäljare?

## **Bilaga 3A**

### **–Intervju Johanna Dahlgren inköpschef Stadium –**

#### **1. Hur ser er inköpsprocess ut?**

- sker inköpen centralt?
- hur sker beslutsfattandet?
- hur fritt handlingsutrymme har inköparna?
- hur nära arbetar ni med butikscheferna?

#### **2. Vad är centralt vid val av leverantör, produkt?**

- hur beräknar ni lönsamhetspotential?

#### **3. Vilka krav har ni på era leverantörer?**

- pris
- kvalité
- värderingar (som leverantören ska ha)

#### **4. Hur stark förhandlingskraft har ni gentemot era leverantörer?**

#### **5. Hur kundanpassade är era inköp?**

- görs analys av kundens efterfråga, om ja i så fall hur?

#### **6. Har ni några tankar på att bredda er produktportfölj?**

- Om ja, hur, i vilken riktning (mot hygien)?

#### **7. Tror du att det finns något intresse, lönsamhetspotential i att sälja ”märkes” hygienprodukter?**

- vilka kvantiteter skulle vara nödvändiga?

#### **8. Hur skulle ett samarbete med Unilever kunn se ut rent logistiskt, är det möjligt, lönsamt?**

Kan vi få ta del av de uträkningar som gjordes inför lanseringen av SOC-hygienprodukter? Där vi kan se att endast en liten del av marknaden skulle skapa lönsamhet.

### **Bilaga 3 B**

**–Intervju Meta Persdotter Försäljningsansvarig Stadium–**

**1. Hur ser er försäljningsorganisation ut?**

**2. Hur stort ansvar och möjlighet har de enskilda butikerna?**

– Val av produkter?

– Kampanjer med mera?

**3. Hur utvärderar ni försäljning på produkter, era egna samt andra?**

**4. Hur utvärderar ni försäljningen på de olika butikerna?**

**5. Vilka krav ställer ni på marknadsföring, kampanjer med mera från producentens sida?**

**6. Vilket tidsperspektiv har ni för enskilda nylanserade produkter?**

– Hur länge får de provas?

– Är det olika för olika märken och produkter?

**7. Hur kundanpassade är era inköp?**

– görs analys av kundens efterfråga, om ja i så fall hur?

**8. Har ni några tankar på att bredda er produktportfölj?**

– Om ja, hur, i vilken riktning (mot hygien)?

**9. Tror du att det finns något intresse, lönsamhetspotential i att sälja ”märkes” hygienprodukter?**

– vilka kvantiteter skulle vara nödvändiga?