



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Kriget i vattenbranschen

**- En kvalitativ studie av
konkurrensen i branschen för
buteljerat vatten**

Författare:

Josefine Berglin, Jennie Nilsson, Kamilla Schelin

Handledare:
Mia Larson

C-uppsats
Vt 2005

Sammanfattning

Titel: Kriget i vattenbranschen – En kvalitativ studie av konkurrensen i branschen för buteljerat vatten

Författare: Josefine Berglin, Jennie Nilsson, Kamilla Schelin

Handledare: Mia Larson

Problemdiskussion: I branschen för buteljerat vatten har konkurrensen ökat kraftigt de senaste åren. En mängd aktörer slåss om en plats i återförsäljarnas sortiment. Vad krävs för att hävda sig i denna tuffa konkurrens och vilka konkurrensfördelar blir viktigast? Utifrån detta utvecklade vi vår huvudfrågeställning; *Hur konkurrerar företag i branschen för buteljerat vatten?* Vi kommer specifikt att belysa marknadskanaler och varumärke som konkurrensfördelar.

Syfte: Syftet med vår studie är att bidra med ökad förståelse för hur konkurrenssituationen ser ut i dagligvaruhandelsbranschen i allmänhet och branschen för buteljerat vatten i synnerhet, samt hur man kan använda sig av marknadskanaler och varumärken som konkurrensfördelar.

Metod: För att uppfylla vårt syfte har vi använt oss av en kvalitativ metod. Vi har gjort intervjuer med tre vattenföretag som befinner sig på olika stadier i sin utveckling. Vi har även talat med några av vattenbranschens återförsäljare för att få en bredare bild av hur konkurrenssituationen ser ut.

Resultat: I branschen för buteljerat vatten konkurrerar företag på olika sätt beroende på vilket stadium i sin utveckling de befinner sig i. En slutsats vi kan dra av denna studie är att företag inom denna bransch får det svårt att överleva om de inte ingår i någon marknadskanal. För att de väl inne i marknadskanalen sedan ska kunna hävda sin existens är det även viktigt att ha ett starkt varumärke.

Nyckelord: Konkurrens, marknadskanal, varumärke

Innehållsförteckning

1. Inledning	s. 5
1.1 Problemdiskussion.....	s. 6
1.2 Syfte.....	s. 7
1.3 Avgränsning	s. 7
1.4 Disposition.....	s. 7
1.4.1 Kapitel två – Metod	s. 7
1.4.2 Kapitel tre – Teori	s. 8
1.4.3 Kapitel fyra – Empiri.....	s. 8
1.4.4 Kapitel fem – Analys.....	s. 8
1.4.5 Kapitel sex – Slutsatser	s. 8
2. Metod	s. 9
2.1 Kvalitativ metod.....	s. 9
2.2 Kvalitativ intervju.....	s. 10
2.2.1 Urval	s. 10
2.2.2 Utformning av intervjuguide	s. 11
2.2.3 Genomförande av intervju.....	s. 11
2.2.4 Analys av intervju.....	s. 12
2.2.5 Reliabilitet och generaliserbarhet.....	s. 12
2.3 Källkritik	s. 13
3. Teori	s. 14
3.1 Konkurrens	s. 14
3.1.1 Branschanalys.....	s. 14
3.2 Marknadskanaler	s. 16
3.2.1 Vad är en marknadskanal?	s. 16
3.2.2 Marknadskanalens aktörer	s. 17
3.2.3 Marknadskanalen som ett strategiskt verktyg.....	s. 18
3.2.4 Betydelsen av att vara marknadsledare	s. 19
3.3 Varumärken	s. 20
3.3.1 Varumärkets definition och funktion	s. 20
3.3.2 Varumärkesbyggande	s. 21
3.3.3 Varumärket som strategi	s. 22
3.3.4 Etablerandet av nya varumärken.....	s. 23
3.3.5 Varumärke och konkurrens.....	s. 23
3.3.6 Varumärket i marknadskanalen.....	s. 24
3.3.7 Lojalitet.....	s. 26
4. Empiri	s. 27
4.1 Bakgrund.....	s. 27
4.1.1 Branschstruktur och bryggeribranschen i förändring.....	s. 27
4.1.2 Statistik – buteljerat vatten.....	s. 28
4.1.3 Branschen ur återförsäljarnas synvinkel.....	s. 29

4.2 Vattenföretagen	s. 29
4.2.1 Konkurrens	s. 30
4.2.1.1 Vilka är konkurrenter?	s. 30
4.2.1.2 Hur möts konkurrensen?	s. 31
4.2.2 Marknadskanaler	s. 32
4.2.2.1 Vikten av att vara listad	s. 32
4.2.2.2 Fördel att finnas i ett stort distributionssystem	s. 34
4.2.3 Varumärke	s. 34
4.2.3.1 Varumärkets betydelse	s. 34
4.2.3.2 Bygga varumärke nu eller senare?	s. 35
5. Analys	s. 36
5.1 Att vara marknadsledare lönar sig – en analys av vattenföretag ett ..	s. 36
5.2 Marginaler som strategi – en analys av vattenföretag två	s. 37
5.3 Varför ingen marknadskanal? – en analys av vattenföretag tre	s. 39
5.4 Konkurrens – en utveckling av de fem konkurrenskrafterna	s. 40
5.4.1 Marknadskanal	s. 40
5.4.2 Varumärke	s. 41
5.4.3 Konkurrensintensitet i branschen	s. 41
5.4.4 Potentiella inträdare	s. 41
5.4.5 Köpare	s. 41
5.4.6 Substitut	s. 42
5.5 Hur konkurrerar företagen i vår studie? – En jämförelse	s. 42
6. Slutsatser	s. 44
6.1 Förslag till våra undersökningsföretag	s. 45
6.2 Förslag till fortsatt forskning	s. 46
Källförteckning	s. 47
Bilaga	s. 49

1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en bakgrund till det valda uppsatsämnet, vilket mynnar ut i en problemdiskussion som följs av vår frågeställning. Därefter presenteras syftet med vår studie samt de avgränsningar vi gjort. Kapitlet avslutas med en presentation över hur vi valt att disponera vår studie.

Situationen i dagligvaruhandelsbranschen har förändrats de senaste 15 åren. Strukturomvandlingen under 1990-talet visar tydligt att ett allt mindre antal företag får en allt större marknadsandel (Fölster & Bergström, 2001:92). Trenden går mot att detaljisterna stärker sin position medan producenter blir allt mer beroende av tillgång till marknaden genom detaljisternas butiker (Rosenbloom, 2004:62). Den svenska dagligvaruhandeln karaktäriseras idag av ett fåtal stora kedjor som dominerar marknaden. Dessa kedjor är mer eller mindre centralt styrda med ett gemensamt distributionssystem för de butiker som ingår i kedjan. (Fölster & Bergström, 2001:93-95)

För att överleva som producent måste man nå ut till konsumenterna med sina produkter, varför det blir oerhört viktigt att ta sig in i de stora kedjornas distributionssystem och få en plats på hyllan i dess butiker. Förutom att konkurrera med befintliga märken på marknaden har konkurrensen ökat ytterligare då handlarna numera har egna varumärken inom de flesta produktgrupper. Hyllplatsen är också begränsad, vilket betyder att någon måste flytta på sig för att något nytt ska kunna komma in.

En av de främsta forskarna inom konkurrensstrategier är Michael E Porter. Han har utvecklat en modell med fem konkurrenskrafter som aktörer måste ta hänsyn till. Dessa konkurrenskrafter är; hot från substitut, hot från potentiella inträdare, hot från köpare, hot från leverantörer samt konkurrensintensitet i branschen (Porter, 1980:26). Porter beskriver även de barriärer som potentiella inträdare ställs inför, bland annat tar han upp kundlojaliteten till befintliga varumärken samt svårigheter att ta sig in i marknadskanalen¹ (Porter, 1980:29-34). Det är dessa två aspekter vi i vår studie lägger fokus på; marknadskanalen och varumärket som konkurrensfördelar.

¹ I litteraturen används de båda begreppen distributionskanal och marknadskanal för att illustrera samma fenomen. Vi har i vår studie genomgående valt att använda oss av marknadskanal.

För att belysa problemet har vi valt att titta på företag som producerar buteljerat vatten. Här är problemet i allra högsta grad aktuellt. Buteljerat vatten är en marknad på uppgång där konsumtionen i det närmaste fördubblats de senaste tio åren (sverigesbryggerier.se), samtidigt som ett antal nya aktörer gett sig in på marknaden. Trots att konsumtionen inom denna bransch ökar är exponeringsplatsen i butiker och på restauranger begränsad, och det är många som vill vara med och strida om marknadsandelarna. Även för de aktörer som funnits länge på marknaden är det viktigt att hävda sin rätt till platsen på hyllorna. Beroende på var i utvecklingen en aktör befinner sig, väljer den i regel olika strategier för att göra detta.

Marknaden för buteljerat vatten delas av både producenter och återförsäljare upp i kolsyrat och stilla vatten. I Sverige står kolsyrat för 95 procent av konsumtionen, men stilla står för den största procentuella ökningen (spendrups.se, Pressrelease). Vanligtvis får kolsyrat vatten störst plats i hyllan med flera märken och smaker, medan stilla har en mindre exponeringsyta. Denna åtskiljning skulle innebära att kolsyrat och stilla vatten inte konkurrerar med varandra om platsen i butik, men likväl tror vi att de vänder sig till samma konsument. Därför kommer denna studie att handla om företag som producerar både kolsyrat och stilla vatten.

1.1 Problemdiskussion

Som ny aktör inom de flesta branscher ställs man inför en rad utmaningar för att ta sig in på marknaden, men även som etablerad aktör är det nödvändigt att arbeta kontinuerligt för att behålla sin plats både i kundens medvetande och återförsäljarnas butiker. En överlägsen produkt är sällan tillräcklig för att hävda sin existens, vilket gör att aktörer letar efter andra sätt att konkurrera på. I branschen för buteljerat vatten är konkurrensen, trots att konsumtionen ökat kraftigt de senaste åren, stor. Alternativa exponeringsmöjligheter är få eftersom marknaden domineras av ett fåtal stora aktörer med centralstyrda distributionssystem. Denna utveckling har lett oss fram till vår huvudfrågeställning:

Hur konkurrerar företag i branschen för buteljerat vatten?

Vi kommer specifikt att titta på marknadskanaler och varumärke som konkurrensstrategier samt se vilken betydelse dessa har vid inträden och existens på marknaden. Således har vår studie följande delfrågor;

Hur använder sig företag som producerar buteljerat vatten av marknadskanalen som en konkurrensfördel?

Hur använder sig företag som producerar buteljerat vatten av varumärket som en konkurrensfördel?

1.2 Syfte

Huvudsyftet är att genom den studie vi gjort bidra med en ökad förståelse för hur konkurrenssituationen ser ut för producenter i dagligvaruhandelsbranschen i allmänhet och branschen för buteljerat vatten i synnerhet. Då vi har identifierat marknadskanalen och varumärket som viktiga variabler i konkurrenssituationen lägger vi extra fokus på dem. Förhoppningen är att denna studie ska väcka frågor och bidra med kunskap som kan överföras till andra produktgrupper inom framförallt dagligvaruhandelsbranschen.

1.3 Avgränsning

Den utländska marknaden för vatten tror vi är betydligt större än den svenska då vi i regel har bra kranvatten. Vi har valt att fokusera på den svenska marknaden eftersom den befinner sig i en tillväxtfas där kolsyrat vatten fortfarande är på uppgång och stilla vatten är relativt nytt.

I Porters modell finns det en konkurrenskraft vi bortser från i vår undersökning, nämligen leverantörernas förhandlingskraft. Anledningen till detta är att de vattenföretag vi undersökt är sina egna leverantörer, såvida man inte går längre bak i kedjan och tittar på till exempel tillverkare av flaskor, etiketter etcetera. Detta anser vi faller utanför ramen för vår studie.

1.4 Disposition

Här följer en disposition av hur vi valt att strukturera upp vår studie.

1.4.1 Kapitel två – Metod

Avsikten med metodkapitlet är att redogöra för vår arbetsprocess. Vi kommer att motivera det metodiska tillvägagångssättet, varför vi valde detta och framförallt fokusera på hur vi gick till väga vid urvalet av våra undersökningsföretag. Kapitlet avslutas med en kort källkritik.

1.4.2 Kapitel tre - Teori

I kapitel tre redogör vi för de teorier vi anser vara relevanta för vår studie. Vi utgår från Porters modell om de fem konkurrenskrafterna för att sedan mer specifikt övergå till marknadskanaler och varumärken.

1.4.3 Kapitel fyra - Empiri

I kapitel fyra beskriver vi den bransch inom vilken våra undersökningsföretag verkar. Vi redogör därefter för hur våra respondenter diskuterat kring våra teman konkurrens, marknadskanaler och varumärken.

1.4.4 Kapitel fem – Analys

I detta kapitel följer utifrån valda teorier, en analys av våra undersökningsföretag. Vi börjar med att analysera dem ett i taget för att slutligen göra en jämförelse dem emellan. Diskussionen kretsar även här kring de teman vår studie vill bidra till ökad förståelse om, det vill säga hur företagen i branschen för buteljerat vatten konkurrerar samt hur de använder sig av marknadskanaler och varumärken som konkurrensfördelar.

1.4.5 Kapitel sex – Slutsatser

I detta avslutande kapitel redogör vi för de slutsatser vi dragit under studiens gång. Här diskuteras även hur vi anser att våra undersökningsföretag kan fortsätta sitt arbete och vi ger förslag på områden som kan utforskas ytterligare.

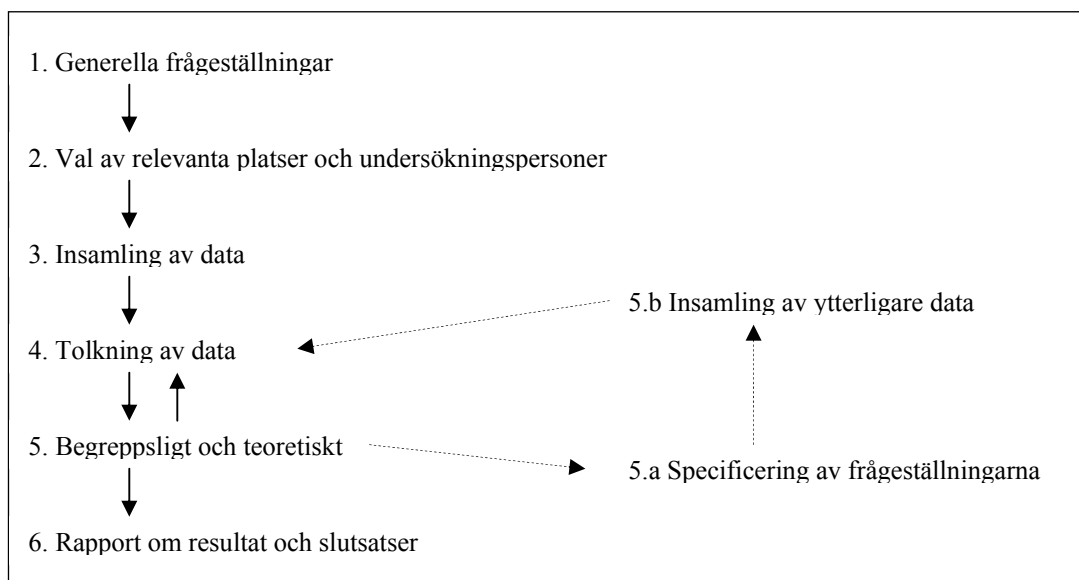
2. Metod

Nedan presenteras de metoder vi använt för att svara på vår frågeställning, det vill säga hur vi angripit och genomfört vår undersökning.

2.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ forskning används som ett samlingsnamn för olika sorters inriktningar inom samhällsvetenskapen. Inom den kvalitativa metoden är det viktigt att "identifiera mönster och processer, gemensamma drag och skillnader". Det är viktigt att leta efter återkommande teman eller kopplingar. (Denscombe, 2000:248) Kvalitativ forskning handlar om att studera karaktären eller egenskaperna hos någonting. Den kvalitativa metoden söker därför primärt efter fenomenets innebörd eller mening. De frågor man är intresserad av att ställa påverkar den metod som bör användas, på samma sätt påverkar metoden de svar man får. (Widerberg, 2002:15) Då våra frågor berör ett specifikt område som vi ville undersöka grundligt ansåg vi att kvalitativ metod var det mest lämpliga tillvägagångssättet.

I arbetet med vår studie har vi utgått från en modell som översiktligt beskriver de huvudsakliga steg som bör följas i en kvalitativ studie (Bryman, 2002:252);



Bryman, 2002:252

2.2 Kvalitativ intervju

En kvalitativ intervju är en intervjusituation som liknas vid en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Det finns under samtalet en strävan om att låta respondenterna få styra utvecklingen av konversationen och intervjuaren ska endast ange de tematiska ramarna. (Holme & Solvang, 1997:99) Enligt Trost används kvalitativa studier då man vill förstå eller hitta mönster i respondenternas svar. En kvantitativ studie är däremot lämpad när man vill få svar på hur många, hur ofta eller hur vanligt ett fenomen är. (Trost, 2005:14) I vårt fall ville vi genom intervjuerna fånga eventuella skillnader och likheter mellan de olika aktörernas agerande och tankar kring marknaden. Vid kvalitativa intervjuer anser vi dessutom att man kan få ut mer än vad man från början frågat efter.

2.2.1 Urval

Vi har använt ett subjektivt urval, vilket innebär att vi har ”handplockat” urvalet för studien. Denna metod används då forskaren medvetet väljer det urval han anser ger den mest värdefulla informationen. Fördelen med subjektivt urval är att det tillåter forskaren att närma sig människor eller företeelser som han eller hon på goda grunder kan anta vara avgörande för studien. (Denscombe, 2000:23) Vårt syfte med valet av vattenföretagen var att vi ville få en bredare bild av hur branschen som helhet ser ut. För att möjliggöra detta tyckte vi det var viktigt att prata med representanter för företag som befinner sig på olika stadier i utvecklingen. Via en tidningsartikel rörande ämnet buteljerat vatten fick vi numret till marknadsansvarig på företaget som är marknadsledare på kolsyrat vatten. Personen i fråga var villig att hjälpa oss och ställde därför upp på en intervju. Därefter ville vi få kontakt med ett företag som stod inför problematiken att ta sig in på marknaden och via ett tips utifrån blev vi varse om situationen hos vattenföretag C. Vi kontaktade dem och fick en intervju med deras VD. För att komplettera bilden ville vi komma i kontakt med ett företag som nyligen tagit sig in på marknaden och efter en sökning på Internet fann vi vattenföretag B. Vi kontaktade deras säljbolag i Sverige och fick en intervju med produkt- och försäljningschefen där.

För att komplettera och verifiera den bild vattenföretagen gav samt få en djupare inblick i distributionen var vi intresserade av att prata med återförsäljare i branschen. Vi började med att välja ut två restaurangföretag som vänder sig till olika målgrupper, en gourmetrestaurang och en mellanklassrestaurang. Dessa kontakter ledde till intervjuer med respektive restaurangs inköpsansvarige. Därefter föll valet på en dryckesansvarig i en mindre livsmedelsbutik.

Anledningen till att vi valde denna sorts butik var att de inte har lika mycket utrymme i sina hyllor och vi var därför intresserade av hur de prioriterar vid inköp och exponering av vatten.

Vi vill poängtera att svaren på våra frågeställningar i huvudsak kommer att baseras på intervjuerna med de tre vattenföretagen. Intervjuerna med återförsäljarna syftar, som vi nämnde ovan, enbart till att ge en djupare inblick i distributionen.

2.2.2 Utformning av intervjuguide

I en kvalitativ intervju används inte standardiserade frågeformulär, detta för att undvika för mycket styrning av samtalet. Vad man däremot gör är att skriva upp ett antal teman att prata kring och eventuella frågor till dessa om man under samtalets gång skulle köra fast. Viktigt att tänka på är dock att inte vara låst vid dessa teman och frågor utan en flexibilitet är nödvändig för att få ut det man vill ur intervjun. (Holme & Solvang, 1997:100-101) Vi utformade vår intervjuguide kring de teman vi ansåg vara relevanta för vår frågeställning. Därefter skrev vi ett antal frågor under dessa för att få igång en konversation. (Se bilaga) Under våra intervjuer dök det sedan upp frågor och tankar som väcktes under samtalets gång. Detta hade inte varit möjligt med en kvantitativ studie.

2.2.3 Genomförande av intervju

Vi valde att låta respondenterna bestämma den plats på vilken intervjun skulle äga rum. Detta för att de då antagligen skulle välja en plats där de kände sig bekväma och avslappnade, vilket vi också ville skulle spegla själva samtalet. Det är dock enligt Trost viktigt att känna av att inte allt ansvar läggs över på respondenten eller att denna uppfattar det så (Trost, 2005:45). Våra intervjuer ägde bland annat rum på ett café, på Campus Helsingborg och ute på arbetsplatsen.

Vid våra intervjuer använde vi oss genomgående av bandspelare, detta för att underlätta analysen av intervjuerna. Dessutom kunde vi under själva samtalen fokusera oss på respondenten och inte på att skriva. Trost menar att det är viktigt att fråga respondenten om man får spela in samtalet då många personer känner sig besvärade och hämmade vid inspelning. Oftast är detta något som släpper efter ett tag och till slut glöms bandspelaren bort. (Trost, 2005:54) Samtliga av våra respondenter var positivt inställda till att vi spelade in intervjun.

Ett sätt att börja intervjun är enligt Trost att be den intervjuade att fritt berätta lite kring ett relevant område eller ämne. Det är ofta de första frågorna som blir avgörande för hur resten av intervjun kommer att fortlöpa och det är här önskvärt att skapa en god och trygg stämning mellan parterna. (Trost, 2005:64) Vid våra intervjuer lät vi först respondenten berätta lite om sig själv och sin bakgrund för att därefter leda in på själva företaget och de teman vi skulle prata kring. Vi upplevde samtliga av våra intervjuer som avslappnade och stämningen var god mellan intervjuare och respondent.

2.2.4 Analys av intervju

Enligt Trost finns det inga regler för hur man ska analysera och tolka en kvalitativ intervju. Han förespråkar kreativiteten som ett verktyg och hjälpmedel. (Trost, 2005:125) En metod som enligt Trost kan användas är att lyssna till bandet, skriva ner anteckningar och sammanfatta materialet i ungefär samma struktur som intervjuguiden. Detta för att lättare få en överblick över samtliga intervjuer samtidigt som man kan bortse från irrelevant fakta. (Trost, 2005:127) Denna metod har vi tillämpat då vi analyserat våra intervjuer.

2.2.5 Reliabilitet och generaliserbarhet

Reliabilitet avser studiens tillförlitlighet, det vill säga huruvida man faktiskt undersöker det man säger sig undersöka. Det innebär även att inte medvetet låta forskarens personliga värderingar påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning (Bryman, 2002:257-261). I vår studie har vi upptäckt att det finns svårigheter med att vara objektiv, man är alltid sig själv närmast och utgår från sin egen referensram, det kan i vissa situationer vara svårt att bortse från personliga preferenser och åsikter. Med detta i åtanke har vi försökt vara så objektiva som möjligt.

Vetenskapliga resultat har ett krav på sig att de ska vara generaliserbara, vilket innebär att de ska vara överförbara till andra sammanhang (Wallén, 1993:57) Trots att vårt syfte med urvalet var att vattenföretagen skulle återge en bred bild av hur marknaden ser ut, måste vi poängtera att studien är begränsad i sin omfattning, varför de framkomna resultaten inte kan ses som absoluta sanningar. Vi tror ändå att de slutsatser vi drar från denna studie i viss mån är överförbara till andra branscher. När det gäller intervjuerna med restaurangföretagen och livsmedelsbutiken är det dock viktigt att observera att de slutsatser vi drar inte kan ses som

överförbara till hela branschen då denna del av studien är mycket begränsad. De kan endast ses som möjliga tankeriktningar på hur det skulle kunna vara.

2.3 Källkritik

Ett flertal av de böcker vi använt oss av är skrivna i en amerikansk kontext vilket kan påverka validiteten i vår studie. Vi har även uppmärksammat att en del av de källor vi använt inte är helt nyskrivna men dess teorier, till exempel Porters branschanalysmodell, anser vi fortfarande är tillämpbara.

Vad gäller vårt empiriska material är det viktigt att uppmärksamma att respondenterna innan våra intervjutillfällen fick information om de teman vi ämnade diskutera kring, vilket kan ha påverkat deras svar.

3. Teori

Nedan följer en genomgång av de teorier vi anser vara relevanta för vår studie. Avsnittet är uppdelat i tre teman; konkurrens, marknadskanaler och varumärken.

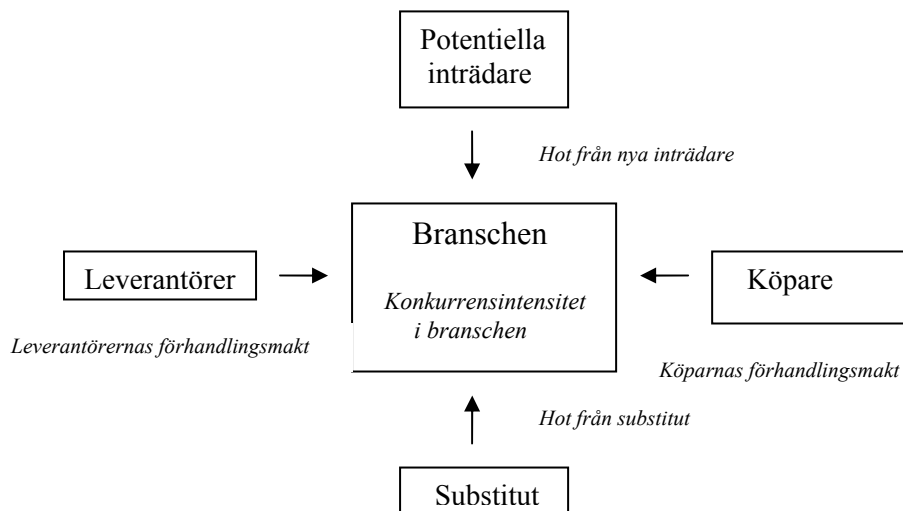
3.1 Konkurrens

När man bedömer sin konkurrenssituation är det viktigt att analysera sin omgivning (Aaker, 1996:193). Detta kan göras med hjälp av en så kallad konkurrentanalys och är speciellt viktig i branscher med likartade produkter. Syftet med analysen är att förutse konkurrenternas val och strategier, förutspå konkurrerande företags reaktioner på konkurrensmässiga initiativ och strategiska val, samt att se hur konkurrenternas beteende skulle kunna påverkas (Roos et al, 2004:131).

Ett annat sätt att undersöka konkurrenterna är att leta efter förändringar som ägt rum den senaste tiden och även då försöka ta reda på vad som legat bakom dessa förändringar och hur konkurrenterna agerat i dessa situationer. När företaget undersöker sina konkurrenters styrkor och svagheter görs detta för att veta inom vilket område man själv ska agera. Där konkurrenten har sina styrkor bör man vara försiktig med att gå in men att däremot satsa på det som kan ses som konkurrenternas svagheter kan ge klara fördelar (Aaker, 1996:193-195).

3.1.1 Branschanalys

En effektiv metod för att göra en så kallad branschanalys är att använda sig av Porters modell över de fem konkurrenskrafterna, ”five forces” (Porter, 1980:26):



I mitten av modellen finns den bransch företaget verkar i. Konkurrensintensiteten i denna påverkar såväl prisutveckling som produktutveckling och andra former av differentiering. Rivalitet uppstår när en eller flera konkurrenter känner sig pressade eller ser ett tillfälle att förbättra sitt läge. (Porter, 1980:37) En viktig faktor att komma ihåg är att intensiteten i en bransch kan förändras, ibland snabbare än man kan förutspå. Ett tydligt och vanligt exempel på detta är när en marknad blir mättad, när för många aktörer slåss om marknaden. Då detta inträffar avtar branschens tillväxttakt, något som resulterar i intensiv konkurrens, minskade vinster och i en del fall utslagning av vissa produkter. (Porter, 1980:41)

Potentiella inträdare, eller nya aktörer, stöter ofta på en mängd hinder eller så kallade inträdesbarriärer då de ska ge sig in i en bransch. Några av de barriärer Porter arbetar med är (Porter, 1980:29-34);

- *Kundlojalitet* till redan befintliga varumärken kan göra det svårt för nya företag att få sina produkter positionerade på marknaden.
- Det är ofta svårt för nya aktörer att få *tillgång till befintliga marknadskanaler*, vilket gör att de kan vara tvingade att antingen själva investera i eller upprätta ett eget distributionssystem. Ett alternativ kan dock vara att erbjuda de befintliga distributörerna gynnsamma förhållanden, som till exempel massiv marknadsföring eller prissänkning, som gör att de kan garantera en försäljning av sin produkt.

Leverantörerna förhandlar med branschen och påverkar konkurrensen genom att hota med höjning av priser eller sänkning av kvaliteten på sina produkter. På samma sätt tvingar köparna ned priserna samtidigt som de förhandlar om kvaliteten (Porter, 1980:44-46). Köparna är precis som leverantörerna en del i branschen som företagen måste ta stor hänsyn till. Med sin makt kan de bland annat sätta press på branschen och öka konkurrensen, framförallt om marknaden präglas av många storkunder, det vill säga få köpare som i sin tur köper stora mängder. Men pressen ökar även om köparna och/eller leverantörerna har lätt för att skaffa sig information om pris och kvalitet på olika produkter samt om det på marknaden finns många ersättningsprodukter med låg differentieringsgrad och låga ”switching costs”². (Porter, 1980:46-47)

² De kostnader kunden får lägga ut för att byta till en ersättningsprodukt.

En substitutprodukt är en produkt som kan utföra samma funktion som branschprodukten. För att kunna identifiera ett substitut, eller en så kallad ersättningsprodukt, måste man utgå från köparen eller konsumenten och se över vilka funktioner produkten har för denna. Det är viktigt att tänka på att produkter man inte ser som direkta konkurrenter trots allt kan vara det. (Porter, 1980:43) Glass och godis kan till exempel vara lika efterfrågat av ett barn trots att de tillhör två helt olika produktkategorier.

Ett sätt för företag att konkurrera är att ha effektiva marknadskanaler, detta diskuteras nedan.

3.2 Marknadskanaler

Tillgången till marknadskanaler är avgörande för om ett företag får ut sina produkter på marknaden eller inte.

3.2.1 Vad är en marknadskanal?

Förenklat är en marknadskanal den väg en produkt färdas från tillverkaren till konsumenten, via ett antal mellanhänder som arbetar tillsammans (Rosenbloom, 2004:7). Rosenbloom menar att en marknadskanal ur ett ledningsperspektiv kan definieras som ”Den externa organisation som ledningen styr för att uppnå sina distributionsmål”. Han påpekar att i definitionen finns några begrepp som är extra viktiga att notera; *Extern* innebär att marknadskanalen existerar *utanför* företaget, den är alltså inte en del av företagets interna organisationsstruktur. Begreppet *styr* pekar på ledningens involvering i kanalen, det betyder inte att ledningen har full kontroll över kanalen, utan snarare att ledningen inte vill låta kanalen styras helt av sig själv. Slutligen innebär *distributionsmål* att ledningen har specifika mål, marknadskanalen finns som ett medel för att uppnå dessa. (Rosenbloom, 2004:8).

Pelton et al definierar en marknadskanal som “Bytesrelationer som skapar värde för kunden genom förvärvandet, konsumtionen och placeringen av varor och tjänster”. Den här definitionen föreslår att bytesrelationer uppstår från marknadens behov som ett sätt att tillfredsställa dessa. (Pelton et al, 2002:6)

På senare år har marknadskanaler som en konkurrensfördel blivit allt viktigare, Rosenbloom har listat fyra anledningar till varför utvecklingen har gått åt detta håll; en explosion av informationsteknologi och E-handel, större svårigheter att skapa varaktiga

konkurrensfördelar, ökad makt hos distributörerna, framförallt detaljhandlare i marknadskanalen, samt behovet av att reducera distributionskostnaderna. Dessa faktorer har enligt Rosenbloom tillsammans bidragit till att företag fokuserat mer på marknadskanalen som ett strategiskt verktyg. Marknadskanalen måste stötta och främja de andra strategiska verktygen; produkt, pris och påverkan för att möta kundernas behov. (Rosenbloom, 2004:4)

Pelton et al menar att marknadskanaler uppstår när det finns ett behov av att marknaden behöver bli bättre servad. Han säger också att marknader och deras behov är ständigt föränderliga, därför befinner sig marknadskanaler i en miljö där de ständigt måste anpassa sig för att möta dessa förändringar. (Pelton et al, 2002:6). Relationsmarknadsföring med starka marknadskanaler blir därför centralt eftersom fokus flyttas från att *lyssna* på kunden och i efterhand reagera, till att skapa en *dialog* med kunden och aktivt initiera feedback (Pelton et al, 2002:8).

3.2.2 Marknadskanalens aktörer

Enbart de aktörer som är inblandade i förhandlingsfunktionerna inköp, försäljning och transport av varor anses tillhöra marknadskanalen (Rosenbloom, 2004:25). De tre huvuddivisionerna i kanalen är; producenter och tillverkare, mellanhänder samt slutanvändare. Slut användare kan vidare delas upp i konsumenter och industriella användare (Rosenbloom, 2004:32). Då vi behandlar marknadskanalen utifrån ett ledningsperspektiv kommer vidare fokus att ligga på mellanhänder. Producenter och tillverkare använder sig av mellanhänder bland annat för att reducera transportkostnaderna när de ska få ut sina produkter till slutkonsumenten (Rosenbloom, 2004:36). Mellanhänder är självständiga företag som tillhandahåller transport och förhandlingstjänster åt tillverkare, producenter och slutanvändare (Rosenbloom, 2004:36). Mellanhänder skapar möten genom att föra samman köpare och säljare (Pelton et al, 2002:15). De skapar värde genom att göra rätt produkter tillgängliga för rätt konsumenter på rätt plats i rätt tid (Sheth & Parvatiyar, 2000:209). Mellanhänder minskar också antalet relationer för producenten (Pelton et al, 2002:16). De arbetar i huvudsak på två nivåer; grossist och detaljist (Rosenbloom, 2004:36).

Kotler et al menar att det är betydelsefullt att ha en nära kontakt med sina marknadskanaler. Distributörerna är då nära marknaden och kan fungera som en länk i förmedlandet av

kommunikation och information gällande kundproblem och möjligheter till nya produkter. (Kotler et al, 2003:322)

3.2.3 Marknadskanalen som ett strategiskt verktyg

I den allt hårdare konkurrensen letar företag efter nya sätt att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Enligt Pelton et al finns det två sorters konkurrensfördelar som alla företag kan skapa; överlägsna resurser och överlägen kunskap. Överlägsna resurser innebär att företaget har överlägsna finansiella tillgångar, produktionsmöjligheter, överlägsen distribution eller lokalisering. Överlägsen kunskap innebär att företaget har överlägset humankapital, överlägsen kompetens eller överlägset ledarskap. Marknadskanalen är enligt Pelton den bästa platsen för att uppnå dessa konkurrensfördelar. (Pelton et al, 2002:60)

Sheth och Parvatiyar argumenterar att producenter, distributörer och detaljhandlare har upptäckt att marknadskanalens aktiviteter ger betydande möjligheter för att skapa strategiska fördelar. De menar att marknadskanalen genererar större värde för slutkonsumenten än övriga marknadsaktiviteter. Genom att använda marknadskanalen på rätt sätt kan företag således skapa avsevärda konkurrensfördelar, både genom att minska kostnaderna och genom att använda marknadskanalen som ett sätt att differentiera sig. (Sheth & Parvatiyar, 2000:218) En stark marknadskanal kräver normalt flera års arbete att utveckla, och fungerar därför både som en konkurrensfördel (Pelton et al, 2002:62 & Rosenbloom, 2004:12) och som en barriär mot nya inträdare (Pelton et al, 2002:83). På senare år har dessa kanaler kommit att kallas partnerskap eller strategiska allianser. En stark marknadskanal baseras på förtroende, tillit och människor. Det är alltså människorna i kanalen som tillsammans arbetar mot ett gemensamt mål och gör kanalen stark (Rosenbloom, 2004:12). Detsamma menar Pelton et al som skriver att marknadskanaler arbetar tillsammans som ett lag med gemensamma resurser, de tar gemensamma risker för att flytta produkter och resurser från producent till konsument (Pelton et al, 2002:10). Han menar att det handlar om att samla resurserna för att uppnå gemensamma mål (Pelton et al, 2002:11). Enligt Pelton et al är en väl uppbyggd och fungerande marknadskanal ofta nyckeln till företags framgång och att positionera sig som marknadsledare (Pelton et al, 2002:83). Utvecklingen av marknadskanalerna har de senaste årtiondena gått mot en utveckling som karaktäriseras av integration. Aktörerna inom marknadskanalen satsar på långsiktiga relationer med ett mindre antal samarbetspartners, och relationer har fått ökad betydelse framför transaktioner. (Shaw & Gibb, 1999:9:93)

Utbudet av produkter som tillhör samma kategori har ökat, både för konsumenter och de aktörer i marknadskanalen som köper in produkter. Det har också skett en ökning i tillgänglighet då bensinstationer, kiosker, och dygnet-runt öppna butiker ligger tätt. Teknikens utveckling har gjort att det krävs aggressiva strategier av företagen för att överleva konkurrensen i marknadskanalen. Det finns två olika nyckelbeslut som företagen måste arbeta med gällande sina marknadskanaler; marknadskanalens längd, det vill säga antalet mellanhänder mellan producent och slutkonsument, samt kanalens bredd, det vill säga hur många försäljningsställen som är tillgängliga för konsumenten. (Oliver, 1999:88:12-14)

Kravet på produkter som tillför ett mervärde såsom produktvariation, ökad kvalitet och flexibilitet har blivit allt större. De företag som klarar sig bra i konkurrensen har lyckats med att effektivisera sina marknadskanaler. (Dawe, 1997:38:67-74) Mindre butiker har det tuffare ekonomiskt vilket påverkar inköpsprocessen, dessa handlare är precis som de större beroende av konkurrenskraftiga leveranser, men de har mindre makt att påverka i marknadskanalen. (Shaw & Gibb, 1999:9:94)

För att lyckas med att effektivisera sina marknadskanaler måste företagen ha ett väl definierat mål med sin produktdistribution och sedan se till att förankra den i företagsstrategin. Viktiga faktorer för en välfungerande marknadskanal är god planering, flexibilitet, vårdandet av relationer samt koordinering av operationer. (Clinton & Closs, 1997:18:19)

3.2.4 Betydelsen av att vara marknadsledare

Den position ett företag har på marknaden påverkar i allra högsta grad dess lönsamhet. Den rådande konkurrensen inom en marknad har enligt Nilsson inneburit att det enbart finns plats för ett ledande märke, en nummer två och eventuellt en på tredje plats som lyckats att differentiera sig från marknadsledaren. De övriga konkurrenterna måste i princip slåss genom sitt pris, vilket inte är den mest effektiva strategin då marknadsledaren har högst volymer och övriga med en lägre volym då får större kostnader och dessutom säljer sina produkter billigare. (Nilsson, 1999:30)

Enligt Nilsson kan endast de varumärken som är eller strävar efter att bli nummer ett överleva i den tuffa konkurrensen. En stor fördel för marknadsledande företag är den respekt de får av leverantörer och köpare. En ledande position på marknaden gör att företaget vet vad som

fungerar, något som gör det möjligt att kunna se och tänka framåt i tiden på ett helt annat sätt än övriga företag inom branschen. Efterliggande företags problem består i att, innan de kan tänka tanken på att gå om marknadsledaren, först måste komma i kapp, vilket är orsaken till att många misslyckas med att genom attack slå ut det företag som är ledande inom branschen. (Nilsson, 1999:30-31) Men de företag som lyckas gå om ledaren gör det med största sannolikhet genom användandet av nya marknadskanaler, lanserandet av helt nya produkter eller genom ett annat sätt att bedriva verksamhet på. Ett skifte i marknadsledarskap sker i allmänhet endast om grava misstag görs av innehavaren av position ett, eller genom en extraordinär insats av den som vill överta den ledande positionen. (Nilsson, 1999:129)

Tyvärr förstår många marknadsledande företag inte den tillgång och styrka det medför att inneha ledarpositionen. Här finns en fara i att de inte tillräckligt bevakar och arbetar aktivt för att försvara sin position (Nilsson, 1999:31). De fördelar som uppnås genom att vara stora på marknaden är skalfördelar när det kommer till bland annat logistik och distribution (Nilsson, 1999:33). För företaget gäller det att inte slappna av bara för att de är störst och tro att allt löser sig för att de innehar ledarpositionen. Anledningen till att de lyckats med detta är en följd av att de gjort saker på rätt sätt. (Nilsson 1999:35-36)

3.3 Varumärken

I inledningen diskuterade vi Porters fem konkurrenskrafter. Han menar att kundlojalitet till befintliga varumärken gör det svårt för nya företag att komma in på marknaden. Därför bör man se varumärket som en viktig konkurrensfördel. (Porter, 1980:26)

3.3.1 Varumärkets definition och funktion

Ett varumärke kan enligt Kotler et al definieras som ett namn, term, tecken, symbol, eller en kombination av dessa med syftet att identifiera och differentiera en produkt eller tjänst (Kotler et al, 2003:312). Med ett varumärke menar Grönroos den identitet marknadsförare vill tillföra en vara eller tjänst (Grönroos, 2002:318).

Dagens samhälle har förändrat förutsättningarna för företagen, och idag räcker det inte med att ha en produkt som är överlägsen. Tekniska utvecklingar, en ökad innovationstakt och sökandet efter stordriftsfördelar som sänker kostnader är inte tillräckligt och företagen söker därför efter andra medel att konkurrera med (Melin & Urde, 1991:10).

I en värld där vi ständigt omges av en mängd olika produkter blir det allt viktigare att ha ett starkt varumärke. Varumärkets funktion är att identifiera produkten och göra det möjligt för kunden att komma ihåg just det företags produkt (Nilsson, 1999:59). Det fungerar som ett differentieringsverktyg och en genväg i företagets kommunikationsprocess. Dessutom underlättar varumärket för konsumenterna i valprocessen och det ger även prispreferenser, sänker transaktionskostnader samt fungerar som en garantifunktion. (Melin & Urde, 1991:21) Varumärket har en mängd ytterligare funktioner som alla ska bidra till att höja produktens värde (Uggla, 2001:83-84), det ger kontinuitet, goodwill, gör det enklare vid introduktion av nya produkter och garanterar ofta plats i distributionssystemen (Melin & Urde, 1991:11).

Varumärket har kommit att bli ett avancerat marknadsföringsverktyg som står för olika värden i marknadskanalen. För företagen har varumärket idag blivit en dyrbar tillgång, i vissa fall mer betydelsefull än produkten i sig. (Melin & Urde, 1991:62)

3.3.2 Varumärkesbyggande

Varumärkesbyggande är något som funnits länge, men är något som nu blivit allt viktigare för företagen av en mängd olika anledningar; antalet produkter har ökat liksom produkt- och varumärkesprofilering, produktdifferentieringen avtar samtidigt som antalet kommersiella budskap kraftigt ökat. (Nilsson, 1999:19) Även skalfördelar som tidigare kommit ur tillverkning har nu flyttats till försäljning, kommunikation och distribution. För alla företag, oavsett bransch, har varumärkesbyggande kommit att bli allt viktigare. (Nilsson, 1999:20)

Det absolut viktigaste i uppbyggnaden av ett starkt varumärke är produktutveckling (Nilsson, 1999:137). Men företaget måste också i sitt varumärkesbyggande se till att de har den rätta positioneringen, något som skapar konkurrensfördelar (Nilsson, 1999:145). Ytterligare aspekter som måste tas i beaktande är att ha rätt koncept, målgrupp och segmentering samt att varumärkets personlighet kommuniceras på ett bra och effektivt sätt gentemot kunderna (Nilsson, 1999:146-148).

För att nå bra resultat inom styrningen av varumärket krävs att varumärket av kunderna upplevs som bättre än konkurrenternas. Här gäller det att företaget lyckas tillföra ett mervärde samt få konsumenterna att symbolisera märket med ”mycket för pengarna” på ett kostnadseffektivt sätt. Om detta uppnås har företaget en stark konkurrensfördel. (Nilsson,

1999:37) En avgörande fördel är att företaget genom sitt varumärke uppfattas som stabilt och någon man kan lita på. Om organisationen inte strävar efter detta blir företaget mycket beroende av vad konkurrenterna gör. (Nilsson, 1999:39) Företaget måste helt enkelt sträva efter tydliga målsättningar och en helhetsbild för en konsekvent uppfattning av företagets varumärken (Nilsson, 1999:40).

En av de målsättningar som finns vid strävandet efter att utveckla starka varumärken är att minska den betydelse som priset har på produkten. Det gäller att skapa så starka värden att kunden inte bryr sig om priset på varan, något som är ytterst sällsynt att företagen lyckas med. (Nilsson, 1999:96)

3.3.3 Varumärket som strategi

Det finns ett antal olika definitioner av begreppet strategi. Men en vanligt förekommande beskrivning är: *"En strategi är en rad planerade åtgärder som är fastställda i förväg och vidtas för att uppnå ett bestämt mål."* (Roos et al, 2004:16)

Henderson som grundade konsultfirman Boston Consulting Group definierar strategi som följande:

"Strategi är ett medvetet sökande efter en handlingsplan som utvecklar och förstärker företagets konkurrensfördelar. För varje företag är ett sådant sökande en återkommande process som börjar med en bekräftelse av var företaget står idag och vad företaget står inför. Henderson, Boston Consulting Group (Roos et al, 2004:16)

Inom dagligvaruhandeln och för producenter av till exempel yoghurt och soppor är det helt normalt att komma med ett antal nya produkter varje säsong som en del av marknadsföringen, produkter som oftast inte lönar sig utan byts ut nästa säsong. Detta sker som en del av värde- och intresseskapandet för varumärket. (Nilsson, 1999:168) Utvecklandet av existerande produkter under existerande varumärken har däremot fördelen av att de kunder företaget redan har med största sannolikhet kommer att testa de nya varianterna av produkten (Nilsson, 1999:175).

Varumärket är en ofta förbisedd strategisk tillgång som kan leda till konkurrenskraft, ökad lönsamhet samt tillväxt. Att utveckla och anpassa sin strategi är nyckelverktyg för företag med varumärke som strategi. (Melin & Urde, 1991:37) En faktor som begränsar en varumärkesprodukts succé är det totala utrymmet på butikshyllorna. Detta är avgörande då handeln med konsumentvaror har hög rörlighet och förändringsgrad. (Melin & Urde, 1991:42) Genom en oavbruten och konstant utveckling av varumärkets identitet kan varumärket bli en resurs som, till skillnad från de flesta tillgångar, inte förbrukas. Tvärtom kan ett varsamt utvecklande av varumärket vara en ständigt växande tillgång för företaget. (Urde, 1997:25)

3.3.4 Etablerandet av nya varumärken

Det har blivit svårare att etablera nya varumärken och komma in på marknaden. Etablering av varumärke görs i två steg. Med utgångspunkt i varumärket och produkten bestäms positioneringen i den första fasen, för att sedan lansera och inarbeta varumärket i steg två. Men alla moment i etableringsprocessen har blivit allt svårare, något som minskat chanserna att lyckas med ett nytt varumärke. En ytterligare försvårande faktor är det intensiva mediabusset som gjort att det krävs en större insats gällande marknadsföring och kommunikation av varumärket för att ta sig fram, något som också innebär ökade kostnader. Detta tillsammans med de redan etablerade varumärkenas noga övervakande och beskyddande av sina positioner gör det svårt för företagen att etablera sig som ett nytt varumärke. (Melin & Urde, 1991:52-53)

Ett nytt varumärke bör lägga fokus på att locka kunder medan etablerade märken måste förstärka sin varumärkesposition i kampen om att upplevas bättre än konkurrerande märken. Ju mer utvecklad en marknad är, desto viktigare blir det att utveckla en tydlig och specifik profil. (Nilsson, 1999:180)

3.3.5 Varumärke och konkurrens

Idag övervakar många företag enbart sina närmaste konkurrenter, inom samma bransch. Omvärlden förändras i snabb takt och nu krävs det att en mer omfattande omvärldsbild tas i beaktande vid marknadsstrategiska beslut. Vid strategiska beslut av varumärkets inriktning på lång sikt bör företaget värdera konsumenttrender, övriga branscher än den egna samt övergripande omvärldsförändringar. (Lönn & Löhman, 2000:36) Utan en fingertoppskänsla för de existerande alternativa produkterna som finns på marknaden går det inte att nå

framgång med sina produkter. Förutom att ha koll på vad konsumenterna vill ha måste företaget ligga steget före sina konkurrenter för att inte överrumplas av de konkurrerande företagens produktnyheter. (Rindforth, 1999:14)

Det har skett en ökning av imitation och homogenisering på marknaden och det blir allt mer krävande att upprätthålla ett varierande produktutbud. Detta gör att företagen måste differentiera sig genom värden och känslor. (Hatch & Schultz, 2003:37:1041-1064)

Konkurrensen existerar både mellan olika distributionsled och mellan de enskilda leden samtidigt som konkurrensen mellan detaljist- och fabrikantmärkena har ökat. Detaljisterna har ökat sitt inflytande på marknaden, vilket ökar risken för att de enskilda varumärkena stryks ur detaljisternas sortimentslistor. De fabrikanter som innehar den marknadsledande positionen har den stora fördelen att de inte på samma sätt som de mindre aktörerna behöver kompromissa med detaljisterna. Framtiden för fabrikanternas varumärken hänger på hur väl och ur vilken position de konkurrerar med handelns egna märkesvaror. (Melin & Urde, 1991: 36)

Kapferer menar att det skett en attitydförändring gentemot konsumtion där priset fått en ökad betydelse och att detta underbygger vikten av att kunna erbjuda ett mervärde på sina produkter för att överleva (Kapferer, 2004:141). Enligt Kapferer klarar varumärken bara av att växa om de ständigt förnyas sig (Kapferer, 2004:81). Det kommer nu att bli svårare, mer kostsamt och dessutom mer krävande att förbli ett starkt varumärke. Kapferer menar att det endast är de stora företagen, med resurser att göra investeringar i forskning och utveckling, kvalitetskontroll, produktivitet och närhet till butikernas hyllor, som kommer att kunna skapa fördelar i det rådande marknadsklimatet. Förmågan att kommunicera en stark identitet och det unika med varumärket blir avgörande. (Kapferer, 2002:138)

3.3.6 Varumärket i marknadskanalen

De relationer företaget har med sina marknadskanaler kan vara avgörande för om varumärket riskerar att bli underminerat och försvagat för att till slut försvinna. En del märken överlever inte på grund av att de tillåter sig att bli intrasslade i distributionsnätverk som minskar. I den moderna distributionen måste varumärket sälja sig själv och det behöver då draghjälp från marknaden. (Kapferer, 2004:384) För återförsäljaren är de marginaler som genereras av starka

varumärken betydande, och både butiker och innehavaren av varumärket vinner på att samverka (Melin & Urde, 1991:62). Det som utgör en konkurrensfördel är enligt Urde beroende av konkurrenterna och kunderna på marknaden som utgör en referens för vad som är unikt och värdefullt. (Urde, 1999:15:177-133)

De företag som har en stor andel märkeslojala konsumenter har en konkurrensfördel som möjliggör att de kan dominera marknadskanalen (Melin & Urde, 1991:27). Det som i marknadskanalen avgör styrkan för märkesföretagen är kontakten med konsumenterna. Det finns enligt Melin och Urde varumärken inom livsmedelsbranschen som har en sådan stark position på marknaden att den kan jämföras med en ointaglig fästning. Om företaget ska lyckas ta marknadsandelar måste det ske på bekostnad av något annat märke. Svårigheten ligger i att få lojala konsumenter att byta varumärke samtidigt som de varumärken som utsätts troligen kommer att gå till motattack. (Melin & Urde, 1991:36)

Enligt Kapferer är det inte bara konsumenten som är ansvarig för ett varumärkes succé eller misslyckande utan även distributören. Distributören spelar en avgörande roll för om varumärket ska få plats i kanalen eller ej. (Kapferer, 2004:165) Detaljisternas egna märkesvaror med högre marginaler är enligt Kapferer en anledning till varför nya varumärken inte får komma in i marknadskanalerna. Om märket inte lyckas etablera sig i marknadskanalen är det lönlöst att investera pengar i reklam då konsumenterna inte kan nå produkten. Distributörernas makt gör att det är av yttersta vikt att lyssna på deras åsikter om ett varumärke har möjlighet att lyckas på marknaden eller ej. (Kapferer, 2004:166)

De olika aktörerna på en marknad går igenom ett flertal faser under sin utveckling och för att lyckas med att etablera sig på en ny marknad är det avgörande att företaget lägger fokus på uppbyggandet av distributionsbasen. Det gäller att finnas så att de nya konsumenterna ser en och att så många potentiella konsumenter som möjligt får tillgång till företagets produkter. I början av denna process är företagets produkter ofta enkla och varianterna få. I nästa fas sker produktutvecklandet och företagets basprodukt är etablerat, dess utbud måste här bli mer spännande. Distributionsapparaten eftersträvar fler produkter inom kanalerna. (Nilsson, 1999:155)

3.3.7 Lojalitet

Målet med varumärket är att skapa en lojalitet, vilket innebär att konsumenten ska köpa företagets produkt av ren vana och utesluta valsituationen. Detta förutsätter att märkesproduktens mervärde uppfattas som unikt av konsumenten. (Melin & Urde, 1991:50)

Märkeslojaliteten utgör grunden för varumärkets konkurrenskraft (Melin & Urde, 1991:49). Konsumentens lojalitet till ett visst varumärke utmärker sig genom en fördelaktig inställning och upprepande köp av varumärket (Melin & Urde, 1991:24). Det är viktigt att produkten går att särskiljas från mängden, konsumenten ska referera till produkten som något speciellt. Varumärket bör ha en hög igenkänningsgrad, vilket har att göra med den bild av produkten som finns i konsumentens medvetande. Om denna står inför ett val mellan två produkter tenderar valet att falla på den produkt man känner igen sedan tidigare och har goda erfarenheter av. Det skapas då en så kallad märkeslojalitet vilket gör att konsumenten tenderar göra återupprepade köp med en produkt de är nöjda med. Denna lojalitet betyder mycket för ett företag då det kan sägas vara en slags försäkrad eller garanterad försäljning och vinst. (Uggla, 2001:83-84)

Kapferer menar att oavsett om innovation och reklam skapar det eftersökta mervärdet för att få lojala konsumenter så finns det inga konsumenter som till ett hundra procent är lojala. Deras prisjämförelser mellan de olika varumärkena utgör ett stort hot. (Kapferer, 2004:195)

4. Empiri

För att få en överblick av hur marknaden ser ut har vi i detta kapitel valt att se hur bryggeribranschen där vattenföretagen ingår är uppbyggd, antalet aktörer i den samt försäljningen av buteljerat vatten. Vi har även valt att diskutera de hot och krafter som påverkar konkurrensen i branschen. För att få en inblick i hur konkurrensen i branschen och marknadskanalerna ser ut har vi intervjuat en dryckesansvarig i en mindre livsmedelsbutik och inköpsansvariga på två olika restauranger, en mellanklassrestaurang och en gourmetrestaurang. Vår studie baseras sedan på de intervjuer vi gjort med representanter från tre olika företag som producerar buteljerat vatten.

4.1 Bakgrund

Bakgrunden är uppbyggd kring hur branschen för buteljerat vatten ser ut, samt hur den har utvecklats de senaste åren.

4.1.1 Branschstruktur och bryggeribranschen i förändring

Bryggeribranschen där producenterna av buteljerat vatten ingår har det senaste århundradet genomgått stora förändringar, från omkring femhundra bryggerier i slutet av 1800-talet till ett 20-tal i början av 1990-talet. Idag finns ett femtiotal tillverkare av drycker i Sverige. Av dessa är 13 stycken med i branschföreningen Svenska Bryggareföreningen, varav sju producerar vatten. De 13 medlemmarna står för omkring 90 procent av den totala producerade volymen av drycker i Sverige. Av dem som inte är medlemmar i föreningen finns det fem producenter som har en blandad tillverkning och åtta som enbart producerar vatten. (sverigesbryggerier.se)

De utmaningar företagen inom bryggeribranschen står inför är flera. Konkurrensen på marknaden kommer att öka och andelen importerade livsmedel likaså. För att de svenska livsmedelsföretagen ska kunna växa måste de enligt organisationen Livsmedelsindustrin arbeta hårt för att försvara sina marknadspositioner och även söka sig till marknader utanför Sverige. Branschen går igenom stora förändringar som en följd av ökad internationalisering, medlemskapet i EU, ökat utlandsägande av svenska företag, strukturomvandling av branschen och ny teknologi. Den ökade konkurrensen i branschen har lett till en lägre prisökningstakt och moms, skatter, transport- och arbetskraftskostnader i Sverige är ytterligare faktorer som gör marknaden tuff. (li.se)

Dagens utmaningar i branschen är enligt Spendrup att utvecklingen går mot en konsolidering av bryggerierna globalt. Detta leder till att ett antal mycket stora och starka aktörer på marknaden med stora resurser får skalfördelar och därigenom är mycket motståndskraftiga mot mindre konkurrenter. Ytterligare en utmaning är utvecklingen av handelns egna märkesvaror, något som gör att de etablerade producenterna måste stanna upp och tvingas att ställa sig frågan; ”Vad ska vi jobba med? Vad är viktigast att satsa på i den rådande konkurrenssituationen där företagen inte har råd att satsa på allt?” (Spendrup, 2005-05-10)

4.1.2 Statistik – buteljerat vatten

Det har de senaste åren skett en förändring i bryggeribranschen och för första gången sedan 1996 har försäljningen av alla alkoholhaltiga drycker minskat. Mellan 2003 och 2004 var försäljningsminskningen sex procent. Även de kolsyrade läskedryckerna minskar kraftigt, bland annat som en följd av debatten om socker och smuggling. Svenska Bryggareföreningen menar att det ser ljus ut för buteljerat vatten och försäljningen av denna kategori ökade med 5,5 procent under 2004. Ökningen kan enligt informationschef Cathrine Andersson bero på det allt mer efterfrågade vattnet från livsmedelskedjornas egna märkesvaror. (sverigesbryggerier.se, Pressrelease)

Under en tioårsperiod har konsumtionen av buteljerat vatten kraftigt ökat från 106,9 miljoner liter till 190,6 miljoner liter. Konsumtionen per invånare har ökat från 12,2 liter 1994 till 21,1 liter år 2004. Under år 2004 stod det kolsyrade och icke smaksatta vattnet för 63,4 miljoner liter av försäljningen medan de smaksatta sålde 75,2 miljoner liter. Detta kan ställas i kontrast mot försäljningen av det icke kolsyrade vattnet som sålde 1,3 miljoner liter, och det icke kolsyrade smaksatta 0,5 miljoner liter. Majoriteten av de vattenmärken som finns ute i handeln ägs och distribueras av bryggerier. (sverigesbryggerier.se)

Enligt marknadsledaren på kolsyrat vatten i Sverige har de en marknadsandel på 29 procent, medan nummer två har 27 procent och nummer tre 26 procent (Intervju, 2005-04-28). Detta visar att konkurrensen är hård och marginalerna små. Inget av de företag vi kommit i kontakt med som producerar stilla vatten, har gjort någon undersökning på hur stor marknadsandel de har.

4.1.3 Branschen ur återförsäljarnas synvinkel

De stora livsmedelskedjorna har ett centralt distributionssystem, men bara för att en aktör blivit listad där betyder det inte att var och en av de enskilda butikerna måste sälja just deras produkt. Vår respondent från livsmedelsbutiken betonade att marginaler är viktigt i frågan om en produkt ska tas in i sortimentet eller inte. (Intervju, 2005-05-04) Det vatten som mellanklassrestaurangen idag säljer köps in via det bryggeri som restaurangen beställer övriga drycker av. Respondenten kan dock tänka sig att köpa in vatten separat av en fristående leverantör om vattnet smakar bra och erbjuder bättre marginaler än det nuvarande vattnet. För honom är pris en viktig faktor vid val av vatten. (Intervju, 2005-05-13) Gourmetrestaurangen har också ett av de större bryggerierna som leverantör men har till skillnad från föregående restaurang valt att inte köpa bryggeriets vatten. Det var deras nuvarande vattenproducent som tog kontakt med restaurangen och vattnet levereras av företaget själva. Det är enligt respondenten vanligt att man i restaurangbranschen väljer att ta in alla produkter, det vill säga öl, läsk och vatten, från en och samma leverantör för att det förenklar.

För en mindre butik som den livsmedelsbutik vi intervjuade, är det enligt respondenten viktigt att ha välkända varumärken i sitt utbud då kunderna annars efterfrågar detta (Intervju, 2005-05-04). I restaurangerna tror respondenterna däremot att märket på vattnet har mindre betydelse, gästerna nöjer sig i regel med det märke som serveras (Intervju, 2005-05-12 & 2005-05-13).

Respondenten från livsmedelsbutiken tror att vattenmarknaden är en marknad som snart borde bli mättad, det råder en tuff konkurrens och många aktörer slåss om hyllplatserna. Även om en produkt erbjuder handlaren goda marginaler måste den givetvis också sälja bra för att det ska vara lönsamt att ta in den. (Intervju, 2005-05-04) Även i restaurangbranschen har man enligt båda våra respondenter märkt av en tydlig ökning av försäljningen av vatten de senaste åren (Intervju, 2005-05-12 & 2005-05-13).

4.2 Vattenföretagen

Vattenföretag A är marknadsledare på kolsyrat vatten och har funnits på marknaden sedan 1987. De ingår i ett stort bryggeri där vatten är ett prioriterat område. De distribueras tillsammans med bryggeriets övriga produkter.

Vattenföretag B är marknadsledare på stilla vatten i Danmark och de har ambitionen att nästa år bli det även i Sverige. De har funnits i Danmark sedan 1987, utvidgningen till den svenska marknaden skedde 2003. De ingår i ett bolag som säljer och distribuerar flertalet produkter.

Vattenföretag C har funnits på marknaden sedan 1997. De säljer precis som företag två enbart stilla vatten. Företaget finns i ett begränsat antal butiker runt om i Sverige, de arbetar fortfarande med att etablera och utveckla sina marknadskanaler.

4.2.1 Konkurrens

Det är viktigt att i sammanhanget nämna att samtliga av våra respondenter betonade betydelsen av att man gör en skillnad mellan kolsyrat och stilla vatten. Det är enligt dem två olika produkter som konkurrerar på olika marknader.

4.2.1.1 Vilka är konkurrenter?

Vattenföretag A, marknadsledaren på kolsyrat vatten, ser de två aktörerna som kommer tätt därefter som sina främsta konkurrenter då de agerar på marknaden på samma sätt, det vill säga genom att bygga varumärken och produktutveckla;

”X och Y är våra konkurrenter, det är dom som agerar på marknaden på samma sätt som oss /.../. Egna varumärken och lågprisprodukterna dom finns ju också, men dom erbjuder ju inte samma sak som oss /... / dom har ju en hyfsad produkt till väldigt lågt pris.” (Intervju, 2005-04-28)

De mindre aktörerna ses av vattenföretag A inte som något direkt hot, däremot tar de en del av volymen och kan även hota den allmänna prisbilden. (Intervju, 2005-04-28)

Vattenföretag B, med ambitionen att bli marknadsledare på stilla vatten, nämner tre välkända aktörer på stilla vatten som sina största konkurrenter. De anser inte att de konkurrerar med vattenföretag A då kolsyrat och stilla är två skilda marknader, inte heller vattenföretag C ses som en konkurrent då de inte lyckats nå ut till konsumenterna. (Intervju, 2005-05-02) Detta är intressant då vattenföretag C i ett tidigt skede nämnde vattenföretag B som en av sina största konkurrenter (Intervju, 2005-04-25).

4.2.1.2 Hur möts konkurrensen

Vattenföretag A väljer att möta konkurrensen genom att aktivt arbeta med nya smaker, det vill säga produktutveckling, samtidigt som de lägger ett extra tryck på sin historik och sitt ursprung. Respondenten menar vidare att deras två konkurrenter enbart kan erbjuda en av dessa två konkurrensfördelar. De har inga planer på att börja sälja stilla vatten, då det enligt respondenten är en försvinnande liten andel av marknaden. (Intervju, 2005-04-28) Intressant i sammanhanget är att båda aktörerna på stilla vatten påpekar att stilla är på uppgång, något för framtiden (Intervju, 2005-04-25 & 2005-05-02).

Vattenföretag B understryker hur viktigt det är med konkurrensfördelar på en marknad med så många aktörer som vattenmarknaden har. Respondenten menar att man som ny aktör, framför allt på stilla vatten, kommer att stöta på stora svårigheter då man försöker ta sig in på marknaden;

”Det är en jättetuff marknad på vatten och man kommer inte in idag om man inte har någon konkurrensfördel...” (Intervju, 2005-05-02)

Företaget har medvetet valt att prisa sig in på marknaden, de tar ett lägre pris för sina produkter vilket i sin tur ger köparen större marginaler;

”Vår konkurrensfördel är bra vatten, snygg design och framförallt ett bra pris /.../ vi tar inte ut lika stora marginaler själva som X.” (Intervju, 2005-05-02)

Vi frågade hur de ställer sig till att bredda sitt sortiment, exempelvis med kolsyra;

”Kolsyrat har vi diskuterat men det finns inga planer på det just nu, det går så otroligt bra så det är svårt för källan där på Jylland att hinna med.” (Intervju, 2005-05-02)

Vattenföretag C är medvetna om sin situation och de förstår att det är tufft att ta sig in på en marknad som förr eller senare kommer att bli mättad. Vad de kan erbjuda utöver sina konkurrenter är inte ett lägre pris utan snarare ett vatten med hög kvalitet och en god balans av nyttiga och nödvändiga ämnen, något som kan vara en nackdel då han själv påpekar att det ofta är priset som, åtminstone i första hand, är avgörande;

”Vi är aldrig billigast och kommer aldrig att vara så det är inte det avgörande för oss...”
(Intervju, 2005-04-25)

Respondenten menar att om man väl provat deras vatten är man villig att betala lite mer för det då det håller en väldigt hög kvalitet. Inte heller här finns för tillfället några planer på att sälja kolsyrat vatten. (Intervju, 2005-04-25)

4.2.2 Marknadskanaler

Vi förstod i ett tidigt skede att tillgång till marknadskanaler är av stor betydelse för att lyckas i vattenbranschen.

4.2.2.1 Vikten av att vara listad

När det gäller att ta sig in i marknadskanalerna för buteljerat vatten är våra tre respondenter eniga om betydelsen av att bli listad centralt hos de stora aktörerna, till exempel ICA eller Coop. Har man väl kommit in där är det avsevärt lättare att få synas ute i butik. Vattenföretag C betonar betydelsen;

”Vi har då inte i nuläget riktigt lyckats att få inträde i de stora kedjorna /.../ men jag upplever att det är ett måste för att ha en rimlig möjlighet att få en marknadsandel” (Intervju, 2005-04-25).

Som marknadsledare har vattenföretag A inga problem med att bli listade hos såväl små som stora aktörer, deras produkter är alltid efterfrågade (Intervju, 2005-04-28). Vattenföretag B har, precis som vattenföretag A, dagligvaruhandeln som viktig marknadskanal och de finns i över 70 procent av butikerna. Utöver detta säljs de även på flygplan hos stora flygbolag, på tåg samt på en del stora passagerarfartyg. Samtliga av deras kanaler gör att de inte har några problem med att synas, men för att bli marknadsledare nästa år måste de in i ännu fler butiker, vilket de arbetar med för tillfället. Detta företag kom enligt responderten in i rätt tid;

”Vi är väldigt nöjda att vi väl kommit in, vi kom ju in i stort sett samtidigt som dom egna varumärkena /.../ på stilla vatten tror jag ingen har en chans att komma in i dagsläget.”
(Intervju, 2005-05-02)

4.2.2.2 Fördel att ingå i ett stort distributionssystem

Vattenföretag A har en väl utvecklad distribution vilket självklart underlättar då de ska ta sig in i butiker och restauranger. Att de dessutom är marknadsledare underlättar ytterligare då butikerna enligt respondenten i regel bara har sina egna märken plus marknadsledaren och kanske en till;

”Våra produkter vill dom ju alltid ha eftersom vi är marknadsledare.” (Intervju, 2005-04-28)

Deras främsta marknad är dagligvaruhandeln där de största volymerna köps, men de finns även på restauranger där de går in som bryggeri och kan erbjuda en stor bredd av produkter, något som eftersträvas av restaurangerna. Respondenten berättade hur de aktivt arbetar för att ta över restaurangleveranser från konkurrenterna, samt att det är viktigt att synas på vissa strategiska ställen. Deras förhandlingskraft ökar även i butik då de har möjlighet att erbjuda ett stort antal produkter;

”En av våra fördelar det är att vi har vår egen distribution, vi har ju våra egna lastbilar som kör runt och det är ju nånting att vi kan ju fylla våra bilar med andra saker också.” (Intervju, 2005-04-28)

Vattenföretag B ingår i ett distributionssystem som säljer och distribuerar flertalet produkter, dock inom helt skilda branscher. Detta gör att de redan har etablerade kontakter och relationer med befintliga kanaler. (Intervju, 2005-05-02)

Vattenföretag C är väl medvetna om vad som ligger bakom följande;

”Om man tittar på vad vi har åstadkommit sen 97 och fram tills idag så ser man, om man är ärlig, att det har ju inte varit nån succé hitintills ...” (Intervju, 2005-04-25)

Företaget har haft stora problem med att ta sig in i marknadskanalerna och syns man inte, blir man inte heller köpt. Respondenten berättade bland annat att de vid ett tillfälle sponsrade ett större idrottsevenemang och delade ut gratisprover av sitt vatten. Det gick väldigt bra fram till dess att intresserade konsumenter berömde vattnet och frågade var det gick att köpa. Då vattenföretaget haft stora problem just med att ta sig in i butiker var detta ett dilemma som

inte gynnade företaget. Det finns heller inga frågetecken kring varför det går så bra för deras konkurrenter;

”Många utav våra konkurrenter, inte alla men många, dom har ju en väldigt väl utvecklad distribution /.../ där skiljer ju vi oss från många andra, vi säljer ju inte lika brett, vi har ju bara vårt stilla vatten när vi kommer och det gör ju att har säljaren presenterat det och fått ett nej så är det inte så mycket att komma tillbaka till.” (Intervju, 2005-04-25)

Respondenten menar att de stora bryggerierna som har en mängd produkter att erbjuda lättare tar sig in i butikerna. Vad företaget däremot kan göra, som större distributörer har lite svårare för, är att sälja mindre specialdesignade volymer, om detta efterfrågas. (Intervju, 2005-04-25)

Det är tydligt att vattenföretag C i sin marknadsföring riktar sig mot butiker. De arbetar bland annat med överleveranser³ som ett sätt att skapa goda kontakter och därmed förhoppningsvis återkommande leveranser. De ser butikerna som sina kunder, och det är i första hand där som de måste få ut sina produkter. (Intervju, 2005-04-25)

4.2.3 Varumärke

Vi var intresserade av hur vattenföretagen arbetar med sitt varumärke, antingen för att ta sig in i marknadskanalerna eller för att stärka sin position när man väl är inne.

4.2.3.1 Varumärkets betydelse

Vattenföretag A tror definitivt att varumärket är viktigt och att en del är villiga att betala för just detta;

”Produkten måste hålla en viss grundkvalitet, en viss grundnivå, det måste vara en bra produkt i grunden /.../ du kan ju inte bara sälja ett varumärke, men varumärket är det som adderar det lilla extra att folk väljer just din produkt. När det gäller vatten är det ju inte så stor skillnad egentligen kan man ju säga eftersom det är vatten, jag menar det finns andra saker som man kan styra mer.” (Intervju, 2005-04-28)

³ Överleveranser innebär att leverera mer än vad köparen har beställt men till samma pris. Då kan köparen i sin tur sälja de extra flaskorna för fullpris som ren vinst utan att ha några kostnader för dessa.

Detta företag vill genom sitt varumärke få slutkonsumenten att känna att det är okej att gå omkring med deras flaska, det ska inte vara något att skämmas för. De har en väl genomtänkt etikett som representerar deras ursprung och det är något det tycker är mycket viktigt. En annan sak de aktivt arbetar med är färgkodning på sina flaskor. (Intervju, 2005-04-28)

”Vi har möjlighet att investera pengar i vårt varumärke och fortsätta bygga men dom här små som har kommit in dom har ju inte dom pengarna.” (Intervju, 2005-04-28)

Vattenföretag B tror att varumärket är olika viktigt i olika sammanhang (Intervju, 2005-05-02) medan vattenföretag C tror det är viktigt att genom varumärket skapa en kännedom kring produkten (Intervju, 2005-04-25).

4.2.3.2 Bygga varumärke nu eller senare?

Vattenföretag A har ett sedan länge starkt och välkänt varumärke, men de arbetar fortfarande aktivt för att upprätthålla detta (Intervju, 2005-04-28). Vattenföretag B arbetar i dagsläget inte så mycket med sitt varumärke då de fortfarande är relativt nya på marknaden och i första hand lägger sina pengar på själva produkten och distributionen av denna, det vill säga att komma ut i fler butiker;

”I och med att vi jobbar med låga marginaler så måste man välja vad man lägger pengarna på.” (Intervju, 2005-05-02)

Byggandet av varumärket är dock något som kommer att prioriteras i framtiden, då de inte tror sig ha sämre varumärke än något annat företag fast de prisat sig in;

”Anledningen till att de provar oss från början tror jag nog är priset men när vi väl börjat jobba in varumärket så har inte vi sämre varumärke än dom andra.” (Intervju, 2005-05-02)

Det finns i dagsläget inte heller hos vattenföretag C tillräckliga resurser för att aktivt bygga varumärke utan när man ska ta sig in i marknadskanalerna gäller det att kunna erbjuda en unik produkt eller ett lågt pris. Respondenten tror att det blir svårt för ett företag som prisat sig in att bygga varumärke i framtiden. (Intervju, 2005-04-25)

5. Analys

Vi börjar detta avsnitt med att analysera vattenföretagen var för sig för att se i vilket stadium de befinner sig och med hjälp av litteraturen förklara denna position. Därefter återkopplar vi till Porters modell om de fem konkurrenskrafterna som vi utvecklat.

5.1 Att vara marknadsledare lönar sig – en analys av vattenföretag A

Vattenföretag A har som marknadsledare stora fördelar, enligt respondenten möts deras nyheter alltid med intresse och deras produkter får plats i hyllorna (Intervju, 2005-04-28). Varför har de uppnått denna position? Vad har de gjort som konkurrenterna har misslyckats med? När vi som utomstående tittar på företaget ser vi ett framgångsrikt företag med ett välkänt varumärke. Detsamma kan vi dock säga om deras två största konkurrenter. Om marknadsledarskapet innebär så stora fördelar borde det eftersträvas lika mycket av nummer två och tre, speciellt när marginalerna dem emellan är så små. Respondenten menar att deras främsta konkurrensfördelar är differentiering genom produktutveckling samt att de med sitt varumärke trycker på sitt unika ursprung (Intervju, 2005-04-28). I sammanhanget bör nämnas att vattenföretag A arbetar aktivt med marknadsföring och syns regelbundet, de syns dessutom oftare än sina största konkurrenter. Frågan är om det räcker för att behålla platsen som marknadsledare?

Nilsson påpekar att det i varumärkesbyggandet finns två viktiga redskap; produktutveckling och marknadsföring (Nilsson, 1999:180). Det är vanligt att aktörerna inom vissa produktkategorier som en strategi kommer med nya produkter varje säsong/år för att öka intresset för varumärket. Trogna kunder är oftast mer villiga att prova nya produkter från ett varumärke de redan känner till. (Nilsson, 1999:168) Vattenföretag A arbetar, som vi tidigare nämnt, aktivt med produktutveckling som en del av varumärkesbyggandet, och de kommer med en ny smak varje år, något de intensivt kommunicerar ut (Intervju, 2005-04-28). Dock blir konkurrensfördelar genom differentiering enligt Hatch och Schultz allt svårare att upprätthålla då imitationen och likriktningen på marknaden har ökat (Hatch & Schultz, 2003:1041). Eftersom vattenföretag A leder produktutvecklingen är risken stor att just deras produkter imiteras, vilket minskar exklusiviteten. Samtidigt har de en fördel av att vara först, deras nya smaker skapar ett allmänt ökat intresse för varumärket. Ytterligare en fördel är att de ingår i ett stort bryggeri som kontinuerligt arbetar med att sälja deras produkter, en viktig

konkurrensfördel gentemot mindre aktörer. Deras två största konkurrenter ingår även de i stora bryggerier.

Kapferer skriver att varumärken endast klarar av att växa om de ständigt förnyar sig. Han påpekar att det är en svår och kostsam process som endast de stora företagen med stora resurser kan dra fördelar av, förmågan att kommunicera en stark identitet och det unika med varumärket blir avgörande (Kapferer, 2004:134). För tillfället uppfyller vattenföretag A dessa kriterier, de *är* marknadsledare och de *har* tillräckliga resurser (Intervju, 2005-04-28), frågan är bara hur varaktiga dessa konkurrensfördelar är? Målet med innovation och reklam är lojala kunder, men enligt Kapferer finns det inga kunder som är helt lojala, prisjämförelser mellan olika varumärken är alltid ett hot (Kapferer, 2004:195). Kan en konkurrensfördel i form av ett lågt pris tillintetgöra övriga konkurrensfördelar? Respondenten uppger att lågprismärkenas intåg hotar den allmänna prisbilden vilket kan försämra lönsamheten, men vattenföretag A ser ändå inte lågprismärkena som sina konkurrenter eftersom det arbetar på olika sätt (Intervju, 2005-04-28). Här ser vi en fara då försämrad lönsamhet leder till minskade resurser, resurser som används till produktutveckling och marknadsföring, det kan bli en nedåtgående spiral. Som en jämförelse drar vi en parallell till hur utvecklingen gått inom flygbranschen, där det på senare år kommit in ett flertal lågprisflyg. Dessa bolag koncentrerar sig på kärnverksamheten, det vill säga själva transporten, och sågs tidigare inte som ett hot av till exempel SAS som ansåg sig leverera ett mervärde. Lågprisalternativen har trots detta tagit marknadsandelar från SAS, som nu tvingas tänka om för att överleva i konkurrensen. Vad kan vattenföretag A lära sig av detta? Vi tror att de måste uppmärksamma även lågprismärkena som sina konkurrenter trots att de arbetar på olika sätt, att ignorera dem kan vara farligt i längden.

Med detta i åtanke tror vi inte att vattenföretag A kan förlita sig helt på de konkurrensfördelar de har för att behålla sin position som marknadsledare, en position som dessutom med största sannolikhet eftersträvas av deras främsta konkurrenter.

5.2 Marginaler som strategi – en analys av vattenföretag B

Vattenföretag B har genom att erbjuda handlarna stora marginaler lyckats ta sig in i marknadskanalen. Deras strategi är att med ett lågt pris sälja stora volymer, vilket ska ge lönsamhet. (Intervju, 2005-05-02) Att konkurrera enbart genom pris är dock inte

rekommenderat av flera anledningar. Enligt Nilsson är det en dålig strategi att ta sig in på marknaden genom att ha ett lågt pris. Detta eftersom de då måste komma upp i mycket höga volymer innan de kan gå med vinst och ta marknadsandelar. (Nilsson, 1999:30) Om vattenföretag B lyckas med sin målsättning att bli marknadsledare på stilla vatten har de visserligen störst volymer, men stilla vatten är fortfarande en relativt liten marknad, och de har även lägst pris. Kanske planerar de att höja priset när de ska bygga varumärke, men är kunden verkligen beredd att betala ett högre pris för samma produkt? Vi tror att lägsta pris som konkurrensfördel dessutom är sårbart, för vad händer om det kommer in en ny aktör som erbjuder handlarna ännu bättre marginaler? Är det utrymme som företaget fått hittills tillräckligt för att skapa en fortsatt efterfrågan även om det finns ett billigare alternativ? Respondenten berättar att alla resurser de lagt ner hittills har varit fokuserade på att komma in i marknadskanalen och bli tillgängliga för konsument (Intervju, 2005-05-02). Utan en konkurrensfördel är detta omöjligt och deras konkurrensfördel är att de erbjuder handlarna stora marginaler.

Vi tror att vattenföretag B kan ha en fördel i och med att de redan har skapat en kännedom för sin produkt, de syns i de flesta butiker och kommer på så sätt in i kundens medvetande. Kapferer skriver att priset har fått en ökad betydelse (Kapferer, 2004:141), vilket skulle betyda att de har en fördel gentemot sina dyrare konkurrenter. Lyckas de dessutom med att kombinera det låga priset med ett starkt varumärke tror vi att de har stora möjligheter att lyckas. Det ligger dock en svårighet i denna kombination; ett starkt varumärke är till för att skapa en känsla av mervärde, något som inte förknippas med ett lågt pris. Detta påpekar Nilsson när han skriver att målet med ett starkt varumärke är att minska priskänsligheten, vilket uppnås genom skapandet av starka värden (Nilsson, 1999:96). Priskänslighet och starka varumärken är alltså en svår ekvation.

Så länge vattenföretag B vid sitt varumärkesbyggande inte chockhöjer priset på sina produkter tror vi att de har fortsatt goda möjligheter att överleva i konkurrensen. Vi tror att de till viss mån måste hålla fast vid sin ursprungliga konkurrensfördel priset, då den målgrupp de hittills vänt sig till sannolikt är priskänslig. Samtidigt anser vi att de har en fördel gentemot detaljisternas egna märkesvaror då fabrikanternas varumärken kan uppfattas som ”bättre”.

5.3 Varför ingen marknadskanal? – en analys av vattenföretag C

Vattenföretag C har haft stora problem med att ta sig in i marknadskanalerna. Deras konkurrensfördel är enligt respondenten inte ett lågt pris, utan en hög kvalitet, något som inte varit tillräckligt för att berättiga dem en plats i detaljisternas hyllor. (Intervju, 2005-04-25) Utan ett starkt varumärke är det svårt att övertyga såväl köpare som konsumenter att deras vatten har en överlägsen kvalitet och därför berättigar ett högre pris. Kapferer menar dock att det är lönlöst att investera pengar i marknadsföring om man inte har tillgång till marknadskanalen eftersom kunden då inte kan nå produkten. (Kapferer, 2004:165-166) Detta upptäckte vattenföretag C då de sponsrade idrottsevenemang utan att kunna hänvisa kunden till var vattnet fanns att köpa (Intervju, 2005-04-25). Här har vi ett dilemma då den litteratur vi använt oss av påpekar betydelsen av ett starkt varumärke för att få en plats i marknadskanalen, samtidigt som Kapferer menar att man inte ska investera pengar i varumärket förrän man kommit in i distributionssystemet. Kan vattenföretag C få tillgång till marknadskanalerna utan ett starkt varumärke? Om inte, är det befogat att satsa på varumärkesbyggande när de inte finns tillgängliga för konsumenterna?

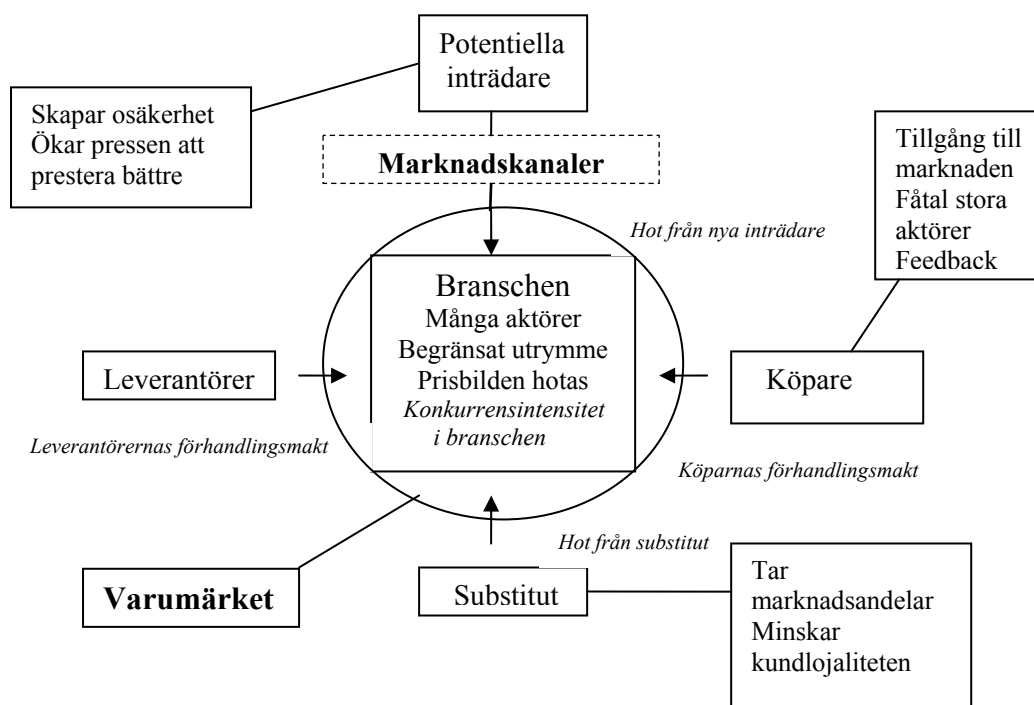
Eftersom vattenföretag C inte ingår i ett stort bryggeri blir det svårare för dem att sälja in sina produkter. Deras säljkår kan inte erbjuda återförsäljarna en lika stor bredd av produkter som bryggerierna, dessutom har bryggerierna väletablerade relationer och regelbundna kontakter med återförsäljarna, något som blir svårare att upprätthålla för en mindre säljkår. Kotler et al betonar betydelsen av att ha nära relationer med sina marknadskanaler då det möjliggör feedback och kommunikation (Kotler et al, 2003:322). Denna värdefulla information går vattenföretag C miste om, vilket ytterligare försvårar deras situation. Om de istället hade ingått i ett bryggeri med redan etablerade kontakter med återförsäljarna hade det varit lättare för dem att få ut sina produkter på marknaden.

Det är i dagsläget av största vikt för vattenföretag C att hitta en konkurrensfördel som ger dem tillgång till marknadskanalerna. Respondenten från den livsmedelsbutik vi talade med sa att för att ta sig in i hyllorna måste de antingen erbjuda handlaren bra marginaler eller något innovativt och annorlunda. Respondenten påpekade också att även om marginalerna är bra måste produkten sälja bra, det lönar sig inte att ha en produkt som inte säljer. (Intervju, 2005-05-04) Hur kan vattenföretag C ge köparna en garanti för att deras produkt säljer? Finns det

alternativa lösningar? Kanske kan de arbeta med en strategi att bara ta betalt för den volym som faktiskt säljs? Det enda köparna då kan förlora på är minskat utrymme i butiken.

5.4 Konkurrens – en utveckling av de fem konkurrenskrafterna

För att tydligt redogöra för hur konkurrensen i branschen för buteljerat vatten ser ut, återgår vi till Porters modell (Porter, 1980:26) med de fem konkurrenskrafterna. Vi har upptäckt att modellen kan kompletteras med ytterligare faktorer för att bättre belysa den bransch vi undersökt.



De faktorer vi lagt in, det vill säga marknadskanal och varumärke, har enligt oss en avgörande roll för om man lyckas i denna bransch eller inte. Nedan följer en förklaring av de olika faktorernas roll i branschen för buteljerat vatten.

5.4.1 Marknadskanal

Marknadskanalen utgör en barriär för nya inträdare då man inte får tillgång till marknaden utan att ingå i en marknadskanal. Genom att vara listad hos återförsäljare kan betydande fördelar uppnås då marknadskanalen fungerar som en sammanbindande länk mellan köpare och säljare.

5.4.2 Varumärke

Anledningen till att vi lagt varumärket som en cirkel runt branschen är att det påverkar alla de övriga faktorerna i modellen; Lojalitet till befintliga varumärken är en barriär för potentiella inträdare. Starka varumärken minskar köparnas förhandlingskraft då köparna vill ha dessa i sitt sortiment. För köparna är de marginaler som genereras av starka varumärken betydande (Melin & Urde, 1991:62). Innehavare av ett starkt varumärke ser heller inte substitut som ett lika stort hot. Ett starkt varumärke fungerar som en barriär, och desto starkare de ledande märkena är, hur stort förtroende de besitter och vilket rykte de har, desto tuffare är det för nya aktörer att komma in på marknaden (Nilsson,1999:51).

5.4.3 Konkurrensintensiteten i branschen

Konkurrensintensiteten i branschen för buteljerat vatten ökar i samband med att fler aktörer vill ta sig in på marknaden. Samtidigt är utrymmet hos återförsäljarna begränsat. Konsumenternas ökade valmöjligheter förenklar prisjämförelser, vilket leder till att prisbilden hotas. Ytterligare en bidragande orsak till detta är att det i dagsläget finns en mängd aktörer som konkurrerar genom ett lågt pris. Vid fler valmöjligheter främjas differentiering framförallt genom produktutveckling, varumärke eller pris. Varaktiga konkurrensfördelar blir därmed viktiga.

5.4.4 Potentiella inträdare

Branschen för buteljerat vatten karaktäriseras av ett stort antal aktörer som arbetar för att ta sig in på marknaden. Dessa potentiella inträdare skapar en osäkerhet i branschen och ökar pressen på de befintliga aktörerna i branschen. Marginalerna för att begå misstag har minskat och det finns alltid en ersättare om företaget gör större fel.

5.4.5 Köpare

Med köpare menar vi i detta fall butiker och restauranger, det vill säga återförsäljare. Inom dagligvaruhandeln har köparna fått en större förhandlingskraft genom att marknaden domineras av ett fåtal stora aktörer med stora marknadsandelar. Samtidigt är det ett samspel där tillverkare och köpare är beroende av varandra, tillverkare för att nå ut med sina produkter och köpare för att ha ett brett sortiment som lockar dit konsumenterna.

5.4.6 Substitut

Substituten tar marknadsandelar och minskar kundlojaliteten, de hotar därigenom de befintliga företagen i branschen för buteljerat vatten. Substitut till det buteljerade vattnet anser vi är läsk, saft, juice samt övriga drycker. Ett annat substitut, som framförallt hotar det kolsyrade vattnet, anser vi vara de så kallade "Soda-Stream"-maskinerna som används i hemmet då kolsyra tillsätts i vanligt kranvatten. Hotet mot det stilla vattnet är förutom andra drycker kranvatten.

5.5 Hur konkurrerar företagen i vår studie? – En jämförelse

De tre vattenföretag vi pratat med befinner sig i olika stadier av sin utveckling och konkurrerar därför på olika sätt. Vattenföretag A som har en väl utvecklad marknadskanal kan lägga tid och resurser på att bygga varumärke och produktutveckla för att ytterligare stärka sin position på marknaden. Vattenföretag B och C har ännu inte kommit lika långt utan tvingas för tillfället lägga fokus på marknadskanalerna så att de blir tillgängliga för konsumenterna. Här har dock vattenföretag B kommit längre än vattenföretag C då de redan finns i de flesta butiker. Den främsta anledningen till att vattenföretag B lyckats bättre med att ta sig in i marknadskanalerna tror vi beror på deras prisstrategi, det vill säga att de erbjuder köparna bättre marginaler. Vattenföretag C har medvetet undvikit denna strategi då de tror att det är svårt att bygga sitt varumärke om man väl prisat sig in på marknaden. Detta anser dock inte representanten från vattenföretag B som menar att de inte har sämre varumärke än någon annan. Vattenföretag C vill visserligen förknippa andra värden med sitt varumärke, men kanske hade det trots allt varit bättre för dem om de valt att prisa sig in? Då hade de åtminstone funnits tillgängliga för konsumenterna och förmodligen haft ett bättre utgångsläge än vad de har idag.

Enligt Nilsson går de olika aktörerna på en marknad igenom ett flertal faser under sin utveckling. För att lyckas med att etablera sig på en ny marknad är det avgörande att företaget lägger fokus på uppbyggandet av distributionssystemet. Det gäller att vara synlig så att så många potentiella kunder som möjligt får tillgång till företagets produkter. I början av denna process är företagets produkter ofta enkla och varianterna få. I nästa fas sker produktutvecklandet, företagets basprodukt är etablerad och dess utbud måste bli mer spännande. (Nilsson, 1999:155) Detta tydliggör varför det ser ut som det gör hos våra undersökningsföretag. Vattenföretag B och C gör rätt i att fokusera på uppbyggandet av

distributionssystemet, vattenföretag B har dessutom börjat arbeta med produktutveckling och ska lägga resurser på marknadsföring nästa år. Vattenföretag A har en etablerad basprodukt och investerar i produktutveckling och marknadsföring för att göra sitt utbud mer spännande så att de får behålla sina befintliga kunder och kan attrahera nya.

6. Slutsatser

I detta kapitel presenterar vi de slutsatser som utmynnat efter arbetet med vår studie. Vi ger konkreta svar på våra frågeställningar samt ger förslag till vidare forskning.

Under arbetet med vår studie har vi fått en djupare inblick i hur konkurrenssituationen ser ut i branschen för buteljerat vatten. Beroende på var företagen befinner sig i sin utveckling arbetar de utifrån olika konkurrensstrategier. För företag som sedan en längre tid har etablerade marknadskanaler är det viktigt att arbeta med sitt varumärke för att särskilja sig från mängden. Det räcker inte med att finnas i konsumentens medvetande, för att bli nummer ett krävs något extra, till exempel produktutveckling och aktiv marknadsföring. Vi anser dock att det är viktigt för dessa företag att vara medvetna om att de trots en stark position på marknaden i nuläget inte kan slappna av. Lågprismärkena utgör ett ständigt hot och konkurrensvillkoren kan snabbt förändras. De nyetablerade aktörerna erbjuder i många fall ett lågt pris och kan därigenom ta marginaler som de etablerade företagen kunde ha lagt på just produktutveckling och marknadsföring. För de företag som ganska nyligen kommit in på marknaden gäller det att prioritera vad de ska lägga sina pengar på, det är svårt att satsa på allt och de måste fokusera på en eller ett fåtal konkurrensfördelar. Det är därför avgörande att välja rätt från början. Här anser vi att butikernas egna varumärken ligger bättre till då de i huvudsak konkurrerar genom ett lågt pris samtidigt som de har ett starkt bolag bakom sig med resurser att lägga på flera av de betydande konkurrensstrategier vi tidigare diskuterat. Dessutom garanteras de en plats i hyllan, något som även drabbar de aktörer som ännu inte kommit in i marknadskanalerna. De potentiella inträdarna står förutom detta inför en mängd svårigheter, de måste bland annat kunna erbjuda något nytt och annorlunda som är tillräckligt bra för att någon annan aktör ska tvingas flytta på sig.

Vi tänker nu, utifrån det vi kommit fram till i vår analys, konkret besvara våra frågeställningar;

Hur konkurrerar företag i branschen för buteljerat vatten?

Företagen i branschen för buteljerat vatten konkurrerar genom pris, produktdifferentiering, varumärkesbyggande men framför allt tillgången till marknadskanaler.

Hur använder sig företag som producerar buteljerat vatten av marknadskanalen som en konkurrensfördel?

Företagen använder sig av marknadskanalen som en konkurrensfördel genom att inom denna aktivt arbeta med att skapa goda och nära relationer, vilket bland annat leder till bättre exponeringsmöjligheter. Marknadskanalen fungerar även som en barriär gentemot potentiella inträdare, något som ytterligare förstärker fördelen av att redan ingå i en sådan.

Hur använder sig företag som producerar buteljerat vatten av varumärket som en konkurrensfördel?

Företag uppfyller genom varumärken opåtagliga värden, något som är extra viktigt i branschen för buteljerat vatten där produkterna är mycket lika varandra. I denna bransch används varumärket som ett differentieringsverktyg, det är viktigt att synas och utmärka sig. Byggandet av ett starkt varumärke fungerar som en barriär mot inträdare och man kommunicerar ut det unika med företagets produkter på marknaden.

6.1 Förslag till våra undersökningsföretag

Vi tycker att vattenföretag A ska fortsätta sitt arbete med produktutveckling och varumärkesbyggande, skulle däremot resurserna till detta minska måste de för att behålla sin position på marknaden hitta alternativa konkurrensstrategier. Enligt oss borde de dessutom uppmärksamma även lågprismärkena som konkurrenter, trots att de inte själva anser detta.

Vattenföretag B borde enligt oss fortsätta sitt arbete med att utveckla sina marknadskanaler men även arbeta mer med marknadsföring så att konsumenterna får veta att de finns. Då priset hittills varit deras främsta konkurrensfördel anser vi att de trots framtida varumärkesbyggande bör hålla fast vid en låg prisbild för att behålla sin befintliga och priskänsliga målgrupp.

Eftersom vattenföretag C hittills inte lyckats särskilt bra anser vi att de måste se sig om efter alternativa marknadskanaler. Då de vill framhäva kvalitén på sitt vatten är vårt förslag att rikta sig mot mer exklusiva målgrupper, till exempel gourmetrestauranger av den typ vi pratat med eller en del finare hotell. Här tror vi att det finns en marknad för deras produkt.

6.2 Förslag till vidare forskning

Under arbetet med vår studie har ytterligare frågor väckts. Ett område som vi anser skulle kunna belysas ytterligare är etableringsproblematiken inom dagligvaruhandelsbranschen. Hur går man som ny aktör till väga för att ta sig förbi de barriärer som finns?

Vi ställer oss dessutom frågan hur producenterna inom dagligvaruhandelsbranschen ska agera när branschen genomgår stora strukturella förändringar. Handelns egna märkesvaror tar allt större plats och kanske kommer konkurrensfördelar som marknadskanaler och varumärken inte vara tillräckliga i framtiden.

Källförteckning

Tryckta källor

Aaker, D (1996): *Building Strong Brands*. Free Press: New York.

Bryman, A (2002): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi: Malmö.

Clinton, S R; Closs, D J (1997): "Logistics strategy: Does it exist?", *Journal of Business Logistics*. Vol. 18, Issue 1, pg. 19.

Dawe, R L (1997): "Move it fast...eliminate steps", *Transportation and Distribution*. Vol. 38, Issue 9, pg. 67-74.

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

Fölster, S; Bergström, F (2001): *Kampen om köpkraften – handeln i framtiden*. Fälth & Hässler: Värnamo.

Grönroos, C (2002): *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi: Malmö.

Hatch, M J; Schultz, M (2003): "Bringing the corporation into corporate branding", *European Journal of Marketing*. Vol. 37, Issue 7/8, pg. 1041-1064.

Holme, I, M; Solvang, B, K (1997): *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund.

Kapferer, J (2004): *The New Strategic Brand Management – Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page: London.

Kotler, P; Bowen, J; Makens, J; (2003): *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall: New Jersey.

Lönn, T; Löhman, O (2000): *Varumärkets Manuskript – Hur du framtidssäkrar ditt varumärke*. Konsultbolaget AB: Uppsala.

Melin, F; Urde, M. (1991): *Varumärket – En hotad tillgång. Varumärkesdegeneration – framgångens pris eller misslyckad marknadsföring?*. Liber Ekonomi: Malmö.

Nilsson. H T (1999): *Ladda ditt varumärke –Strategier och praktiska råd*. Svenska Förlaget: Stockholm.

Oliver, R W (1999): "Channels Unlimited", *Management Review*. Vol. 88, Issue 9, pg. 12-14.

Pelton L E; Strutton, D; Lumpkin, J R, (2002): *Marketing channels: a relationship management approach*. McGraw-Hill Companies Inc: New York.

Porter, M., (1980): *Konkurrensstrategi – Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. ISL Förlag: Uddevalla.

Rindforth, P (1999): *Dagen efter- En handledning i konsten att liv i och dra nytta av ditt varumärke*. Page Gallery International AB: Angered.

Roos, G; Krogh, G; Roos, J (2004): *Strategi – en introduktion*. Studentlitteratur: Lund.

Rosenbloom, B (2004): *Marketing Channels: A Management View*. Stratford Publishing Services Inc, Transcontinental Printing Inc: Louiseville.

Shaw, S; Gibb, J (1999), “*Procurement strategies of small retailers faced with uncertainty: An analysis of channel choice and behaviour*”, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. Vol. 9, Issue 1, pg. 93-109.

Sheth, J N; Parvatiyar, A (2000): *Handbook of relationship marketing*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks: California.

Trost, J (2005): *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur: Lund.

Uggla, H (2001): *Organisation av varumärken – för kapitalisering och affärsutveckling*. Liber Ekonomi: Malmö.

Urde, M (1997): *Märkesorientering- Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*. Lund University Press: Lund.

Urde, M (1999): “*Brand Orientation: A Mindset for building Brands into Strategic Resources*”, Journal of Marketing Management. Vol. 15, pg.117-133.

Wallén, G (1993): *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund.

Widerberg, K (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur: Lund.

Elektroniska källor

www.li.se, 2005-05-16

www.sverigesbryggerier.se, 2005-05-16

www.sverigesbryggerier.se, Pressrelease, 2005-04-08

www.spendrups.se, 2005-04-17

www.spendrups.se, Pressrelease, 2004-06-24

Muntliga källor

Spendrup, U, *Föreläsning*, 2005-05-10, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, Lund.

Intervju, 2005-04-25, *VD på Vattenföretag C*, Helsingborg

Intervju, 2005-04-28, *Marknadsansvarig på Vattenföretag A*, Stockholm

Intervju, 2005-05-02, *Produkt- och försäljningschef på Vattenföretag B*, Malmö

Intervju, 2005-05-04, *Dryckesansvarig i en mindre livsmedelsbutik*, Helsingborg

Intervju, 2005-05-12, *Inköpsansvarig på en gourmetrestaurang*, Helsingborg

Intervju, 2005-05-13, *Inköpsansvarig på en mellanklassrestaurang*, Ellös

BILAGA

Intervjuguide

Branschen för buteljerat vatten

- Marknaden idag
- Förändringar
- Utveckling

Konkurrens

- Synen på konkurrenter
- Handelns egna märkesvaror
- Marknadsandelar
- Konkurrensfördelar
- Prisets betydelse
- Långsiktiga mål

Marknadskanaler

- Allmänt om distribution
- Er distribution
- Relationer med återförsäljare
- Placering i butik

Varumärke

- Betydelsen
- Igenkänningsgrad
- Produktutveckling
- Varumärkesbyggande
- Varumärkesprofil – logotyp, flaska etc.
- Marknadsföring

Framtiden?