



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Magisteruppsats HT 2010

Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

Företagsekonomiska Institutionen

# Jakten på den försvunna diamanten

-En studie i hur kvinnliga intimprodukter ska positioneras i Bottom of the Pyramid segmentet

**Handledare:**

Thomas Kalling

**Författare:**

Maria Aronsson

Beatrice Udd



## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Jakten på den försvunna diamanten – en studie i hur kvinnliga intimerprodukter skall positioneras i Bottom of the pyramid segmentet.

**Seminariedatum:** 14 januari 2011

**Ämne/kurs:** Examensarbete magisternivå kurs FEK P01, 15 högskolepoäng, Företagsekonomi inriktning strategi.

**Författare:** Maria Aronsson och Beatrice Udd

**Handledare:** Thomas Kalling

**Fem nyckelord:** Bottom of the Pyramid segmentet, menstruationsskydd, positioneringsstrategi, Indien, SCA

**Syfte:** Syftet är att öka förståelsen för Bottom of the Pyramid segmentet och de bakomliggande faktorerna till varför företag inte inträtt på denna marknad i stor omfattning. Syftet är också att utreda positioneringsproblematiken som uppstår vid ett inträdande i detta segment.

**Metod:** Utgångspunkten är kvalitativ metod med induktiv ansats. Sedan har vi använt oss av fenomenologi samt gjort en fallstudie med intervjuer.

**Teoretiska perspektiv:** Professor Prahalads teorier om Bottom of the Pyramid segmentet beskriver grundförutsättningarna inom segmentet, vilka kompletteras med teorier om konsumtionsbeteenden. Teorin om Blue Ocean och teorin om omvänd innovation hjälper till att förklara hur företag kan tänka för att dra nytta av möjligheterna i Bottom of the Pyramid segmentet.

**Empiri:** Empirin består av narrativ från kvinnor i Bottom of the pyramid segmentet i Indien samt intervjuer med personer på fallföretaget SCA om situationen i Indien inom industrin för intimerprodukter.

**Slutsatser:** Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att Bottom of the Pyramid segmentet är ett outnyttjat segment gällande antalet aktiva multinationella företag där. Detta grundar sig i att det finns ett stort antal felaktiga antagande gällande köpbenägenheten i segmentet samt kunskapsdelta mellan företag och konsumenter. Menstruationsskydd produceras inte i Indien på grund av att ämnet är tabu. Kunskapsdeltat måste övervinnas för en storskalig försäljning. Det är viktigt att påpeka att intimerprodukter inte går att jämföra med andra konsumtionsvaror. Med hjälp av den positioneringsstrategi vi presenterar kan Libresse ta en stor marknadsandel i framtiden.

## **Abstract**

**Title:** The search for the lost diamond - a study of how female intimate products must be positioned at the Bottom of the pyramid segment.

**Seminar date:** 14<sup>th</sup> of January 2011

**Course:** Master thesis in business administration, major in Strategic management. 15 University Credit Points (15 ECTS).

**Authors:** Maria Aronsson and Beatrice Udd

**Advisor/s:** Thomas Kalling

**Five key words:** The Bottom of the Pyramid segment, Menstrual pads, Market positioning strategy, India, SCA

**Purpose:** The purpose is to gain understanding of the Bottom of the Pyramid segment and the reasons why companies have not entered this market in a large extent. The purpose is also to analyze the problems in market positioning.

**Methodology:** The starting point is a qualitative method with an inductive approach. Then phenomenology is used and one case study with interviews has been conducted.

**Theoretical perspectives:** Professor Prahalads theories about Bottom of the Pyramid are describing the conditions within the segment and theories about consumer behavior complement the picture. The theory about Blue Ocean and the theory about reversed innovation helps enterprises how to use the advantages that the Bottom of the Pyramid segment can offer.

**Empirical foundation:** The empirical foundation consists of narratives from women living in the Bottom of the Pyramid segment in India and information from the conducted case study of the company SCA about the situation in the personal hygiene industry in India.

**Conclusions:** We have concluded that the Bottom of the Pyramid segment still is an untapped market. This is because of the large number of erroneous assumptions regarding consumer behavior. Regarding feminine hygiene products there is a knowledge gap present among the companies and among the people. The products are not produced in India because the topic is taboo. This must be eliminated to reach large scale sales. It is important to note that feminine hygiene products cannot be compared to other consumer goods. With the help of the market positioning strategy we present Libresse can take a large share of the market in the future.

## Förord

För att utveckla och att komponera en välarbetad uppsats krävs det att man omges av inspiration och stöd. Vi är därför oerhört tacksamma gentemot SCA som varit så samarbetsvilliga med att ge oss information och tid. Ett särskilt tack vill vi ge till Bengt Järrehult, *Director of Idea and Knowledge management på SCA AB* och *Director of Innovation and Knowledge management på SCA Research*, och Peter Blomström, *R&D ansvarig på Feminine products*, som var så generösa och tog sig tid att personligen träffa oss. Utan deras samarbete, den information och inspiration som de gav oss hade denna uppsats inte varit möjlig.

För att uppsatsen följde sin tidsram och relevans vill vi även tacka Thomas Kalling som var vår handledare under denna period. Thomas var ett oerhört stort stöd i den mån att han gav oss energi, motivation och drivkraft i vårt skrivande och många goda skratt.

Slutligen vill vi tacka samtliga på Institutet för Ekonomisk forskning som var så vänliga mot oss samt gav oss tillgång till deras miljö som var spirande av tankeverksamheter.

Dagens Applåd.

Lund, 10 januari 2011

Maria Aronsson och Beatrice Udd

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1. Bakgrund .....	7
1.2. Problemdiskussion .....	9
1.3. Syfte.....	11
1.4. Avgränsningar.....	11
2. Metod.....	13
2.1. Varför metod? .....	13
2.2 Fenomenologi.....	13
2.3 Fallstudie .....	15
2.4 Undersökningsmetod .....	16
2.4.1. Analys av sekundärdata.....	16
2.4.2. Den semistrukturerade intervjun.....	16
2.4.2.1. Utformningen av intervjufrågorna .....	17
2.5 Reliabilitet och validitet.....	17
2.6 Kritik som framförts mot de valda metoderna.....	18
2.7 Källkritik.....	19
3. Bottom of the Pyramid.....	20
3.1. Bottom of the pyramid.....	20
3.2. De fyra skikten i världsekonominns pyramid .....	22
3.3. Från pyramid till diamant .....	24
3.4. Anledningar till att investera i Bottom of the Pyramid .....	25
3.5. Ytterligare perspektiv på Bottom of the Pyramid .....	26
4. Hur Bottom of the Pyramid segmentet skall bemötas.....	29
4.1. Prahalads fyra nyckelfaktorer.....	29
4.2. Utforskade marknader: Blue ocean strategy .....	29
4.3. Den omvända strategin .....	30
4.4 Sammanfattning .....	32
5. Motivation – kunder som enskilda individer.....	34
5.1. Klassificering av konsumenternas behov .....	34
5.2. Konsumtion och självbild.....	35
5.3. Relationen mellan livsstil och konsumtionsval.....	36
5.4 Kulturell påverkan på en individs konsumtionsval.....	37
5.5 Behovstrappan som grund för perspektiv – hur har den använts av Prahalad och Karnani?.....	38

6. SCA.....	40
6.1. Företagsbeskrivning .....	40
6.2. Hygienprodukter .....	40
6.3. Strategier .....	41
7. Den indiska marknaden.....	43
7.1. Potentialen på den indiska marknaden.....	43
7.2. Identifiering av Bottom of the pyramid segmentet i Indien .....	44
7.3. Anledningar till att investera Bottom of the pyramid i Indien .....	44
8. Produkter på marknaden .....	46
8.1. Menstruationsskyddens utveckling.....	46
8.2. Intimprodukter på den indiska marknaden.....	47
8.2.1. Avfall.....	49
8.3. Substitut till engångsskydd.....	49
9. Målgruppen .....	50
9.1. Identifiering av målgruppen .....	50
9.2. Identifiering av behov inom målgruppen .....	51
9.3. Konsumtion och självbild.....	54
9.4. Relation mellan livsstil och konsumtionsval.....	55
10. Positioneringsstrategi och implementering .....	57
10.1. Positionering.....	57
10.2. De sju olika positioneringsstrategierna .....	57
10.3. De olika stadierna vid en utveckling av positioneringsstrategier.....	58
11. Empiriska tolkningar.....	59
11.1 Drivkrafter för intåg i majoritetssegmentet.....	59
11.2. Individuella behov som en drivkraft.....	59
11.3. Självbild, en anledning till konsumtion .....	61
11.4 Menstruation.....	62
11.5. Okunskap.....	63
12. Analys .....	66
12.1. Upptäckten av de nya marknaderna .....	66
12.2. Behovens betydande roll i en individs konsumtionsbeteende .....	67
12.3. Positioneringsstrategi för SCA i Indien .....	68
12.4. Sammanställning av marknadsläget inom Bottom of the Pyramid segmentet i Indien .....	70
12.5. Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet .....	71

13. Slutsats .....	73
14. Förslag till fortsatt forskning .....	75
15. Källförtäckning.....	76
15.1. Primära källor .....	76
15.2. Litteratur.....	76
15.3. Artiklar .....	76
15.4. Elektroniska källor .....	78
Bilaga 1. ....	81
Intervju med Bengt Järrehult 2010-11-18.....	81
Bilaga 2. ....	83
Intervju med Peter Blomström 2010-12-01 .....	83

# 1. Inledning

---

I detta kapitel diskuterar vi valet av uppsatsämne och varför vi anser att Bottom of the Pyramid segmentet är ett aktuellt ämne som bör belysas. Inledningskapitlet börjar med en bakgrund, vars syfte är att göra läsaren införstådd i Bottom of the Pyramid, kvinnlighet och den situation som råder för kvinnor i Indien. Kapitlet mynnar sedan ut i en problemdiskussion som avslutas med våra tre problemformuleringar, vilket sedan följs av vårt syfte och avgränsningar.

---

## 1.1. Bakgrund

*“Top management and employees are disconnected. If you look at all the scandals, it's because the disconnect became even larger in the last ten years. There's a huge disconnect between all managers in multinational companies-not just senior managers-and 4 billion potential consumers. Because we don't see poor people, we don't know how they live.”<sup>1</sup>*

Idag lever omkring två tredjedelar av världens population i vad som klassificeras som fattigdom och de väntas bli fler på grund av att befolkningstillväxten är hög i de länder där de lever. I och med detta har allt fler fått upp ögonen för vad som kallas Bottom of the Pyramid. Konceptet myntades av professorn Coimbatore Krishnarao Prahalad när han år 2004 skrev den prisbelönta boken ”The Fortune at the Bottom of the Pyramid.”<sup>2</sup>

Segmentet har sedan lång tid tillbaka förföljts av en mängd antaganden, vilka idag kan ses som felaktiga antaganden. Längre har företag antagit att en fattig person har låg köpbenägenhet för annat än basprodukter, vilket har påverkat antalet investerare på marknaden.<sup>3</sup> Idag har det påvisats genom diverse studier att personer som lever under vad som klassificeras som existensminimum, har en efterfrågan på produkter och tjänster som företagen tidigare trodde enbart fanns hos medel- och den övre klassen. Människorna i segmentet har förståelse för sin situation och har därför en benägenhet att vara, vad vi i västvärlden skulle kalla, irrationella i sina köpbeslut och köper produkter som finns tillhanda nu och som kan ge dem en förbättrad livskvalitet i form av exempelvis ökad självkänsla. I och med detta har det utvecklats ett nytt konsumtionsmönster i Bottom of the Pyramid segmentet. Det finns dock ingen klar definition för vad Bottom of the Pyramid exakt innebär. Gränsen sätts för varje individ och dennes årsinkomst i USD omvandlat till PPP. Olika forskare sätter olika gränser i sina mätningar av segmentet, vissa säger 2 500 USD PPP, andra säger 3 000 USD PPP. Då det fortfarande är relativt nytt att forska på segmentet kommer det förhoppningsvis att sättas en gemensam definition i framtiden. Ibland används också begreppet ”fattigast av de fattiga”, vilkas

---

<sup>1</sup> <http://www.mgmtquotes.com>

<sup>2</sup> <http://en.wikipedia.org> (1)

<sup>3</sup> Prahalad, C.K. (2006)



levnadssituation inte liknar situationen för dem i toppen av segmentet, oavsett var gränsen sätts. Det är alltså inte enkelt att generalisera trots indelningen i segment.

Utveckling har skett inom segmentet och tillgängligheten har blivit större, trots att den fortfarande är låg. Dock ligger en stor problematik i att länder i den tredje världen har starka kulturella värderingar. De västerländska företag som vill träda in på marknaden har svårt att förstå konsumenterna då de kulturella skillnaderna blir stora. I väst grundar vi ofta våra uppfattningar på forskning och logik samt traditioner från kristendomen.<sup>4</sup> Myter och traditioner är något som kan i tredje världen ligga till grund för hur saker och ting uppfattas och som blandas med den rådande religionen i området. Detta är något som påverkar företag i deras eventuella inträdande på marknaden.<sup>5</sup> Indien till exempel har, trots att det officiellt har blivit borttaget, ett välutvecklat kastsystem som påverkar den enskilde individens förmåga att utbilda sig och utvecklas. Kastsystemet är en form av klassindelning där varje individ föds in i ett kast. Man anser alltså att alla människor har en grupptillhörighet, ett kast. Kastsystemet är uppdelat i fem grupper; Brahman, Kshatriya, Vaisyas, Sudra och Daliter.<sup>6</sup> Som tidigare nämnt är kastsystemet officiellt borttaget då man enligt indisk grundlag inte ska kunna bli diskriminerad på grund av kasttillhörighet. Dessvärre har förbudet inte fungerat i praktiken då det är ett uråldrigt fenomen och det är svårt att ändra på något som är så pass djupt förankrat i deras vardagliga liv. I och med detta är det lätt att förstå att utvecklingen av jämlikhet mellan människor inte har nått lika långt i Indien som i västvärlden. Detta trots att jämlikhet inte existerar fullt ut i västvärlden heller, då rasism och andra fördomar lever i de allra flesta samhällen. Problemet med avsaknad av jämlikhet finns också mellan könen, liksom i många andra länder. Enligt tradition är kvinnans roll i Indien att ta hand om hushållet och att föda barn, gärna söner då det är de som sedan ska ta över familjverksamheten.<sup>7</sup> Detta är exempel på kulturskillnader som människor över hela världen är medvetna om, då de är en stor del av livet i Indien. Dessa problem med jämlikhet finns i de flesta andra områden där befolkningen kan sägas tillhöra Bottom of the Pyramid segmentet, även skillnaderna mellan könen.

Att vara kvinna är något som många, speciellt i västvärlden, är stolta över. Kvinnans roll i det samhället har vuxit betydande under de senaste decennierna. Kvinnan har sedan länge setts som det andra könet. Något som kan tolkas som att kvinnan är på en andra plats, som det svagare könet. Samhället har dock ändrats och starka kvinnor har tagit plats och satt sina avtryck i historien. Uttryck som "bakom varje framgångsrik man, står en stark kvinna" har tagit form och idag talar man om den enskilda kvinnan, den karriärlystna starka kvinnan som tar för sig lika mycket som mannen.

---

<sup>4</sup> <http://sv.wikipedia.org> (4)

<sup>5</sup> Prahalad C.K. (2006)

<sup>6</sup> <http://www.indien.nu> (3)

<sup>7</sup> <http://www.indien.nu> (4)

Jämställdheten har tagit ett kliv i rätt riktning och klyftorna har minskat. Att vara kvinna idag är något man är stolt över, inte bara i bemärkelse av vackra former och den gåvan att man kan få bära ett nytt liv, utan att vara kvinna idag är inte en könsfråga, det handlar mer om att identifiera sig med den man är. Den franska författarinnan och filosofen Simone de Beauvoir myntade i sin bok "det andra könet" det välkända citatet:

*"Man föds inte till kvinna, man blir det."*<sup>8</sup>

Citatet kan tolkas som att man ska vara stolt över att vara kvinna, samtidigt som det visar att bara för att man är född i ett kön behöver inte betyda att man är "värd" rollen att kalla sig kvinna. Dessvärre är det inte detsamma i tredje världens länder. Kvinnan är fortfarande förtryckt och mindre värd i många avseenden. Vissa ser kvinnan mer som en "befruktningsmaskin" än en individ. I och med att denna syn är starkt rotad i vissa uråldriga kulturer är det svårt att ändra på den, speciellt när det kommer till länder med hög fattigdom där utbildning är något som få har tillgång till. På grund av denna brist på utbildning har människorna inget att jämföra med, och inte kunskapen att ifrågasätta. Det som förknippas med kvinnan och kvinnligheten i västvärlden är inte detsamma i tredje världen. Västerländska kvinnor kan ha svårt att förstå hur det känns att bli fråntagen stoltheten för sin kvinnlighet. Just nu syftar vi inte på sådana problem som att kvinnor blir fråntagna sin rösträtt eller blir bortgifta. Kvinnligheten vi vill tala om är något som kvinnan inte kan påverka eller rå på, nämligen menstruation. I västvärlden är det en sådan självklar sak att få menstruation så det är knappt något att tala om. Dock, i tredje världen är menstruation något som anses som smutsigt och därför har det lett till att kvinnan som kön ses som smutsig under menstruationen. Att ha menstruation är skamligt och myter kring menstruation har sedan urminnes tider varit något som satt prägel på hur personer inom tredje världen handskas med det.<sup>9</sup> Hinduismen, som är den största religionen i Indien,<sup>10</sup> har rotat många myter om menstruation. Bland annat, enligt hinduismen, anser man att en kvinna som har menstruation kan förstöra maten hon tillagar, en menstruerande kvinna kan inte dyrka någon gud samt att hon kan inte stanna i familjen då hennes beröring är oren. Inom judaismen florerar liknande myter, och även inom islam anses kvinnor som menstruerar orena.<sup>11</sup>

## 1.2. Problemdiskussion

I dessa tider är det viktigt att företag tar till vara på varje möjlighet att skaffa sig större marknadsandelar. Konkurrensen är stor och törsten efter innovation likaså, vilket är ett resultat av globalisering och utvecklingen av Information and Communication Technology. Bottom of the

---

<sup>8</sup> <http://sv.wikipedia.org> (2)

<sup>9</sup> Bharadwaj, S. & Patkar, A. (2004)

<sup>10</sup> <http://www.indien.nu> (2)

<sup>11</sup> Bharadwaj, S. & Patkar, A. (2004)

Pyramid segmentet, ett segment som sedan länge varit orört av många multinationella företag, har börjat belysas och företag har börjat förstå vikten av att inte försumma detta majoritetssegment som det faktiskt är då de representerar en majoritet av världens population. Dock, att positionera sig i ett sådant brett segment är svårt. Det finns många barriärer och de som kan ses som de största är de kulturella barriärerna. I och med att segmentet har sin största representation i starkt religiösa och kulturellt präglade länder i tredje världen måste man då ha förståelse för att dessa värderingar ligger djupt rotade i deras livsstil och därför är svåra att ändra på.

Den västerländska kulturen är influerad av en mängd olika kulturer. I takt med den utveckling som rått/råder i västvärlden har dess kulturella värderingar och normer ändrats allt eftersom samhället moderniserats. I och med detta upplevs ett stort glapp mellan de kulturella värderingarna i väst och de som råder i tredje världen då deras värderingar inte moderniserats i samma takt och därför håller kvar på det som västvärlden kan se som "ålderdomliga" värderingar. Detta kan förklaras genom att se på skillnader i utbildningsnivån.

Indien har en population på omkring 1 198 000 000 personer.<sup>12</sup> Det har beräknats att cirka 81.1 procent av befolkningen i Indien kan läsa och skriva.<sup>13</sup> Detta kan ses som mycket, men om man undersöker vidare är det enbart 65.5 procent som slutför sin grundskoleutbildning.<sup>14</sup> Detta kan förklaras av att befolkningen är väldigt utspridd och det är enbart omkring 30 procent av populationen som bor i städer, resterande bor ute på landsbygden.<sup>15</sup> Resurserna är inte de samma på landsbygden i jämförelse med i städerna. Detta påverkar andelen som läser vidare då många på landsbygden måste försörja sig genom att arbeta och därför inte slutför sin utbildning. Något som också måste finnas i åtanke är hur utbildningen ser ut. Läs- och skrivkunnighet säger idag inte mycket om utbildningsnivån eller kvaliteten på utbildningen, speciellt inte om man lever på landsbygden där man inte har tillgång till tidningar, internet eller annat som leder till att man kan vidareutveckla sin kunskap. Likaså säger inte statistiken något om hur personer tar till vara på sin läs och skrivkunnighet eller hur pass bra man kan läsa eller skriva. Vissa menar att det är en stor andel som är inräknade i procenten av läs och skrivkunniga, som enbart kan läsa och skriva sitt eget namn.<sup>16</sup>

De två biologiska könen, man och kvinna, har många likheter och olikheter. Kvinnan har biologiska funktioner som män inte har, däribland funktionen att kunna bära nytt liv och menstruation. Dessa två fenomen är typiskt det kvinnliga könet och kan inte kopieras över till det manliga könet. Kvinnor

---

<sup>12</sup> <http://www.sakerhetspolitik.se>

<sup>13</sup> <http://www.globalis.se> (2)

<sup>14</sup> Ibid

<sup>15</sup> <http://www.sakerhetspolitik.se>

<sup>16</sup> <http://www.indien.nu> (1)

med allt vad det innebär, både fysiskt och psykiskt, finns överallt i hela världen. Menstruation är ett fenomen som är direkt länkat till det kvinnliga könet och har inte överseende med kultur, hudfärg, socialklass eller religion, alla kvinnor får menstruation. Något som dock påverkar fenomenet, gällande hur man ser på det och hur det behandlas och tas hand om, är kultur. Kultur innefattar ett samhälles eller en grups värderingar och normer. Om de är negativa gällande menstruation sätter de upp barriärer för hur fenomenet ska behandlas och det kan lätt, som redan nämnts, uppstå många myter rörande menstruation och vad det egentligen är och innebär för kvinnan.

Med detta i åtanke har vi valt följande problemformuleringar;

- *Vilka drivkrafter finns till strategiförändring för intåg i Bottom of the Pyramid segmentet?*
- *Vilka hinder kan företag mötas av vid en lansering av intimprodukter i Indien?*
- *Hur positioneras intimprodukter på bästa sätt mot Bottom of the Pyramid segmentet i Indien?*

Det är intressant att utreda drivkrafter för intåg i segmentet av marknadsmässiga skäl. Nästa fråga går djupare in i segmentet och utreder om det finns problematik som berör det typiskt kvinnliga, om deras vardag begränsas av kulturella traditioner. Denna kunskap hjälper också till att positionera produkter.

Det finns idag inte mycket forskning inom Bottom of the Pyramid konceptet, och vi har inte funnit något som kopplar ihop Bottom of the Pyramid, kvinnlighet och menstruation. Det finns med andra ord ingen diskussion idag inom forskningsvärlden rörande detta, vilket vi genom denna uppsats vill förändra.

### **1.3. Syfte**

Syftet är att öka förståelsen för Bottom of the Pyramid segmentet och de bakomliggande faktorerna till varför företag inte inträtt på denna marknad i stor omfattning. Syftet är också att utreda positioneringsproblematiken som uppstår vid ett inträdande i detta segment.

### **1.4. Avgränsningar**

Detta arbete är avgränsat till att undersöka hur företag inom hygienindustrin, med fokusering på intimprodukter för kvinnor, ska nå ut till Bottom of the Pyramid segmentet. Avgränsningarna sker i form av att vi utgår från fallföretaget SCA, Svenska Cellulosa Aktiebolaget, samt en geografisk avgränsning till den indiska marknaden.

Då menstruation är ett typiskt kvinnligt fenomen och de problem som finns runt om kring det drabbar kvinnor, är det naturligt att vi demografiskt avgränsar oss till kvinnor. Det finns problem

kopplade till manlighet som är kulturellt och religiöst rotade som vi inte förnekar, men vi tar inte upp dem i detta arbete på grund av fokus på feminina intimiteter.

## 2. Metod

---

*Metodkapitlet behandlar hur vi har gått tillväga för att samla in de fakta som ligger till grund för detta arbete. De metoder som används är en induktiv ansats inom fenomenologi, vi gör en fallstudie, samt intervjuer. Kapitlet avslutas sedan med en kritisk reflektion över våra val av metod och tillvägagångssätt.*

---

### 2.1. Varför metod?

Organisations- och statsvetaren James. G. March har poängterat att ny kunskap kan ta två olika skepnader. Man talar om genuint ny kunskap, information som ingen innan visste något om, eller existerande kunskap. Existerande kunskap har som syfte att utveckla och förfina redan existerande data.

Metod används för att kartlägga vilka tillvägagångssätt som ska användas för att utforska omgivningen. I och med att det råder så många olika ontologiska och epistemologiska utgångspunkter är det inte förbluffande att det råder meningsskiljaktigheter om vilka metoder som är bäst anpassade för studier av verkligheten. Det vi har valt att göra är något som kallas för induktiv metod, "från empiri till teori." Denna typ av datainsamling grundar sig i att forskarna går ut i verkligheten helt utan förväntningar för att samla in så mycket relevant information som möjligt och därefter systematisera den data som samlats. Utifrån de data som samlats in formas sedan teorier.<sup>17</sup> Vi har i grunden använt oss utav en induktiv metod, men använder oss av viss teori. Alltså följer vi inte induktiv metod fullt ut, utan vi har samlat på oss information och existerande teorier om fenomenet. Vi testar sedan vår uppfattning genom att studera och intervjua.

### 2.2 Fenomenologi

Som utgångspunkt i valet av metod finns de särskilda förutsättningar som föreligger. Till att börja med finns valet av metod inom de kvalitativa forskningsmetoderna – det fenomen som undersöks är kulturellt betingat och innebär inga kvantitativa analyser. Det består snarare av uppfattningar och åsikter, attityder och övertygelser samt känslor och emotioner, vilket stämmer överrens med karakteristikan hos den fenomenologiska infallsvinkeln. Den syftar till att undersöka hur människor tänker, att beskriva hur människor upplever sin situation snarare än att förklara hur de hamnade där.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>18</sup> Denscombe, M. (1998)

Ett fenomen som begrepp innebär att det inte är teoretiserat än, att det inte är uttömmande undersökt, det är intressant att skapa en bild av vad det är. Det berör erfarenheter, hur något upplevs.<sup>19</sup>

*”Fenomenologin ägnar sig åt det sätt varpå människor tolkar händelser och bokstavligen förstår sina personliga erfarenheter.”<sup>20</sup>*

Det finns två aktuella fenomen i den här undersökningen där det första är människor som lever i the Bottom of the pyramid. Vi vill skapa en bild av hur deras vardag ser ut, hur deras liv påverkas av den sociala situationen, hur kultur påverkar deras beslut samt hur de upplever sina valmöjligheter till konsumtion. Det andra fenomenet är hur indiska kvinnor inom Bottom of the pyramid hanterar en av kroppens naturliga funktioner – menstruationen. Att undersöka sådana vardagliga ting och händelser är också karakteristiskt hos fenomenologin. Enligt fenomenologin undersöker vi inte varför uppfattningarna är som de är, vi beskriver endast hur verkligheten uppfattas idag. I och med detta blir det också tydligt att kulturella skillnader skapar olika verkligheter, då metoden accepterar att varje individ lever under olika omständigheter. Det finns alltså inget rätt eller fel, alla upplevelser är lika verkliga. Dock anser fenomenologins anhängare att kulturella faktorer gör att grupper av människor har relativt lika verkligheter, att de tolkar saker lika på grund av den styrning kulturen innebär.<sup>21</sup>

Praktiskt innebär användandet av fenomenologi att forskaren måste redovisa så detaljerat som möjligt. Sådant som kan ses som motsägelsefullt får inte redigeras för att passa in eller strykas. Fokus ligger på hur saker betraktas, vilket inte alltid är logiskt. Forskarens egna övertygelser och förutfattade meningar är irrelevanta i sammanhanget och måste hållas tillbaka. Forskaren måste alltså vara medveten och ha insikt i denna problematik.<sup>22</sup>

Filosofen Alfred Schutz förklarade det som att forskaren skall inta ”främlingens position” för att lyckas åsidosätta sina egna åsikter så mycket som möjligt. En främling har ingen tidigare kunskap i ämnet, kan inte de grundläggande principerna och därför måste forskaren då börja från början i sitt beskrivande.<sup>23</sup>

I den här studien har vi dock valt att använda oss av tidigare insamlad empiri och teorier. Vi anser att denna kunskap är till nytta för oss då vi inte har möjlighet att vara på plats för fältstudier. Vi har alltså

---

<sup>19</sup> Denscombe, M. (1998)

<sup>20</sup> Ibid s. 113

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Schutz, A. (1962)

en annan inställning till förförståelse, vi anser att den berikar. Dock är vi medvetna om att vi inte kan tillåta att förförståelsen tar över, vi måste lyssna till den nya information vi finner och dra slutsatser som inte baseras på fördomar.

## 2.3 Fallstudie

I den andra delen av undersökningen används fallstudien som metod. Den ger möjlighet till en holistisk bild och används exempelvis ofta för att undersöka ett företag. Målsättningen är att finna insikter som skulle ha förbigåtts i ett stort material, som sedan kan användas till att förklara något generellt. En delorsak till vissa forskares val att göra en fallstudie istället för en masstudie är tidsaspekten.

*”Fallstudiens verkliga värde är att den erbjuder en möjlighet att förklara varför vissa resultat kan uppstå – mer än att bara ta reda på vilka dessa resultat är.”<sup>24</sup>*

Det är möjligt att använda flera olika metoder inom fallstudium. Den kan användas för att finna information – induktiv ansats, eller för att testa teorier – deduktiv ansats. Syftet kan alltså vara att beskriva, utforska eller jämföra likaväl som att förklara eller experimentera med faktorer.<sup>25</sup>

Fallstudien är ett mycket bra verktyg för att undersöka processer och sociala relationer då den går tillräckligt djupt för att finna komplexitet. ”Fallet” är något som existerar innan och efter undersökningen och har alltså inte skapats i forskningssyfte för att exempelvis mäta särskilda variabler. Valet av studieobjekt skall göras med omsorg. Det skall vara typiskt representativt samt uppfylla de kriterier som ställts upp i förväg. Kriterierna skall vara explicita samt befogade och relevanta.<sup>26</sup>

Den här uppsatsen har ett brett urval av teorier, vilket också är en anledning till att uppsatsen inte utgår från en hypotes. Induktionen påverkas av den höga komplexiteten i förförståelsen. Därför blir valet av fallstudie naturligt. Fallföretaget i denna studie, SCA, valdes då det inte avviker stort från andra multinationella företag i industrin. Att företaget verkar i flera nationer är ett krav som uppfylls, samt att det är verksamt i den region och i det segment som undersökningen syftar till att belysa. Också praktiska omständigheter har bidragit till valet av SCA. Företaget har visat samarbetsvilja och ställt upp med intervjuer med nyckelpersoner samt delgivit företagsinformation vilket är viktigt för genomförandet av studien. Denna tillgång till primärdata ger en starkare grund till de slutsatser som sedan dras.

---

<sup>24</sup> Denscombe, M. (1998) s. 61.

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Ibid



För att en fallstudie skall vara till nytta i forskningen är det intressant i vilken omfattning resultatet kan generaliseras och jämföras med andra studier. Detta ställer krav på att forskaren har varit detaljerad i redogörelsen av objektet för att en analys skall kunna äga rum. Vilka faktorer som gör objektet jämförbart måste redogöras, så att läsaren kan förstå sammanhanget objektet verkar i och själv kunna bilda sig en uppfattning.<sup>27</sup>

## 2.4 Undersökningsmetod

### 2.4.1. Analys av sekundärdata

*"En sekundäranalys är data som samlats in av andra forskare."*<sup>28</sup>

Med andra ord har en sekundäranalys fokus på information och data som forskaren, troligtvis, inte själv har samlat in.

*"...och som har ett syfte som den eller de personer som samlat in informationen inte varit helt medvetna om."*<sup>29</sup>

Det finns klara fördelar med en sekundäranalys, bland annat att det sparar tid och pengar. En sekundär analys ger författaren möjligheten att få tillgång till data av god kvalitet för en liten kostnad i jämförelse om forskaren skulle göra studien helt på egen hand.<sup>30</sup> I och med den begränsade tid och de resurser som finns till förfogande just nu utgår detta arbete från skrivna och tryckta sekundärkällor samt intervjuer med två representanter från SCA.

### 2.4.2. Den semistrukturerade intervjun

Den vanligaste intervjuformen är strukturerad intervju.<sup>31</sup>

*"En strukturerad intervju går ut på att en intervjuare ställer frågor till en respondent utifrån ett fastställt intervju- och frågeschema."*<sup>32</sup>

Fördelar med strukturerade intervjuer är bland annat att frågorna är strukturerade och tydliga, samtidigt som i själva formen intervju, är respondenten närvarande vilket leder till att det finns utrymme för följdfrågor. Det är viktigt, då målet är att frågorna är så specifika att svaren går att

---

<sup>27</sup> Denscombe, M. (1998)

<sup>28</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2005) s.230

<sup>29</sup> Ibid s.231

<sup>30</sup> Ibid

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Ibid s.135

sammanställas på ett jämförbart sätt. Andra fördelar är att respondenten inte ser samtliga frågor på en gång, vilket leder till att svaren blir oberoende av varandra.<sup>33</sup>

En semistrukturerad intervju har öppnare frågor och samtalet är mer flytande. Intervjun brukar utgå från öppnare frågeställningar vilket ger respondenten frihet att till viss del styra intervjun mot ämnen som denna anser viktiga att belysa. Sedan kan opponenter gå vidare med specifika frågor för att säkerställa att intervjun blir komplett.<sup>34</sup> Intervjun med Bengt Järrehult utformades som en mindre strukturerad semistrukturerad intervju, då den gav inledande information till undersökningen. Vår intervju med Peter Blomström utformades som en mer strukturerad semistrukturerad intervju.

#### **2.4.2.1. Utformningen av intervjufrågorna**

Som framgår av bilagorna utformades intervjufrågorna utifrån uppsatsens problemformuleringar och syfte. Den första intervjun behandlade övergripande frågor om fallföretaget då Bengt Järrehult har en position som innebär att han har tillgång till sådan information. Intervjun med Peter Blomström var mer strukturerad och hade fler specifika frågor beroende på hans arbetsområden och erfarenheter inom intimiteter och Indien.

### **2.5 Reliabilitet och validitet**

Vi har valt professorerna Bryman och Bells definition av reliabilitet. I deras mening skall undersökningen kunna genomföras igen och ge samma resultat. Då har undersökningen haft en bra metod som möjliggjort rimliga slutsatser.<sup>35</sup>

Reliabiliteten i den här uppsatsen kan ifrågasättas gällande företagsinformationen från SCA som använts i analysen. Den informationen är två år gammal. Dock anser vi att den fortfarande är giltig då just feminine Hygiene-industrin inte är föränderlig i Indien. Reliabiliteten kan också ifrågasättas då vi inte varit på plats i Indien och inte själva samlat in narrativ och bevittnat människornas vardagsliv. Om undersökningen skulle göras om är det möjligt att utvecklingen gått framåt och därför inte ger samma resultat, eller att andra människor skulle berätta om sin verklighet på ett annat sätt.

Gällande validiteten har vi valt Glasers definition från 1978. Då skall integration, relevans och förklaringsförmåga genomsyra arbetet och framför allt analysen.<sup>36</sup> Professor Bengtsson förklarar ytterligare hur validiteten skall implementeras genom tre mätvariabler. Integrationen skall utredas genom att se till vilken grad begrepp och teorikomponenter påverkar varandra, eller går att relatera till varandra. Gällande relevans säger Bengtsson att den bestäms utifrån hur resultaten är

---

<sup>33</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2005)

<sup>34</sup> Jacobsen, D. I. (2002)

<sup>35</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2005)

<sup>36</sup> Glaser, B.G. (1978)

användbara vid kausala kopplingar med empiri eller teori. Förklaringsförmågan är bäst bestämd genom att jämföra förklaringsförmågan i relaterade teorier.<sup>37</sup> Detta återkommer vi till i analysen.

## 2.6 Kritik som framförts mot de valda metoderna

Kritik gällande den induktiva datainsamlingen är att forskaren är, i kritikernas ögon, alldeles för naiv om han eller hon tror att någon kan gå ut i verkligheten med helt öppna sinnen och samla in data. Det påpekas av kritikerna att människan inte har kapaciteten att samla in all relevant information då avgränsningar alltid kommer att ske, medvetet och omedvetet.<sup>38</sup>

Professorerna Allan Bryman och Emma Bell skriver i sin bok om de olika kriterierna gällande bedömning av forskning inom företagsekonomi. De påpekar vikten av att man måste vara noggrann när det gäller att kontrollera kvaliteten av det data som man samlat in.<sup>39</sup>

Valet av fenomenologi grundar sig i att den på ett subjektivt och tolkande sätt beskriver verkligheten så som den uppfattas. Denna styrka kan också vändas till en svaghet när den ställs mot kriterier som analys, objektivitet och mätbarhet. Fenomenologins kritiker beskyller den för att vara enbart beskrivande, vilket i sin tur inte är helt sant då beskrivandet i de allra flesta fall kompletteras med utvecklande förklaringar och analyser. Frågan om möjligheterna att generalisera tankar i fenomenologiska studier är också intressant, då det rör sig om subjektiva beskrivningar. Många anser också att subjektivitet, erfarenhet och förutfattade meningar hos forskaren är omöjliga att eliminera, vilket kan vara befogad kritik. Forskaren får helt enkelt reflektera och vara så självmedveten som möjligt.<sup>40</sup> Vi är medvetna om att vi inte har möjlighet att intervjua segmentet på plats, dock har vi tillgång till berättelser från människor i segmentet och andra källor som varit på plats, vilket ger en tillfredställande bild av verkligheten.

Kritiken mot användandet av fallstudier liknar till viss del kritiken mot fenomenologin gällande mätbara resultat, analys och objektivitet. Här måste forskaren vara förutseende och vara detaljerad i redogörelsen. Detta skapar problem med var avgränsningarna skall dras. Det kan också uppkomma etiska problem då en fallstudie kan behandla information av känslig natur för individer eller företag. På grund av forskarens närvaro som observatör eller som intervjuare kan materialet bli vinklat, då forskaren kan påverka eller störa observationerna eller intervjuerna.<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> Bengtsson, L. (1993)

<sup>38</sup> Jacobsen, D.I. (2002)

<sup>39</sup> Bryman, A.& Bell, E. (2005)

<sup>40</sup> Denscombe. M. (1998)

<sup>41</sup> Ibid

Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer. Gällande strukturerade intervjuer är den generella kritiken att egenskaper hos intervjuaren kan komma att påverka respondenten.<sup>42</sup>

En nackdel som vi anser oss se gällande sekundärdata är att de författare som vi använt oss utav kan ha ett annat syfte med sin materialinsamling än vårt. I och med att den insamling som skett av författarna har baserats på deras uppfattning om vad som är viktigt, måste man vara kritisk till sekundärdata då de kan ha uteslutit viss information som inte varit relevant för deras uppsåt. Vi är även medvetna om att den information och data som vi fått tillhanda av fallföretaget SCA inte är objektiv då företag alltid har ett egenintresse.

## **2.7 Källkritik**

De åsikter och teorier som ligger till grund för diskussionen om Bottom of the Pyramid segmentet är skrivna av publicerade forskare, vi har hämtat artiklar från databaser och från böcker. Vi menar inte att deras åsikter är sanning, utan försöker att belysa olika perspektiv. Vi har också funnit vissa empiriska belägg som vi publicerar.

För att ge en bild av hur verkligheten ser ut för fattiga i Indien har vi letat efter beskrivningar från människor som varit på plats samt berättelser från Indier som skrivits ned. Den verklighet som beskrivs av dessa människor är givetvis subjektiv, det går inte att säga vad som är sant och osant då varje individ har en egen verklighetsuppfattning. Vi har försökt att hitta flera berättelser för att få en så bred bild som möjligt. Vi kan dock inte veta om berättelserna är ren fiktion då de är hämtade från internet, men vi anser dem vara realistiska.

Vi är även medvetna om att den information och data som vi fått tillhanda av fallföretaget SCA är partisk då de vill framstå i så god dager som möjligt.

Statistik är hämtad från kända institutioner som regelmässigt producerar statistik.

---

<sup>42</sup>Bryman, A. & Bell, E.(2005)

### 3. Bottom of the Pyramid

---

*Detta kapitel handlar om att ge läsaren förståelse för begreppet Bottom of the Pyramid genom att förklara vad det är, levnadsvillkoren för människor inom segmentet och varför det är något som bör investeras i. Avsnittet fortsätter sedan med att behandla indelningen av världsekonomin i fyra skikt, vilka kriterier det är för samtliga skikt och vilka antaganden som har styrt och lett till att företag valt att inte investera i Bottom of the Pyramid. Kapitlet fortsätter sedan med att belysa de fördelar som finns med en investering i segmentet och det hela avslutas med kritik mot Bottom of the Pyramid konceptet.*

---

#### 3.1. Bottom of the pyramid

Det är idag omkring 65 procent av världens befolkning, med andra ord fyra miljarder människor, som lever på mindre än 2000 USD per år. Trots att denna marknad är stor är det få multinationella företag som har trätt in eller investerat i den här marknaden. C.K. Prahalad säger att detta är en orsak till varför marknaden är så fattig. Om multinationella företag investerar i denna marknad skulle inflödet av kapital utveckla området och radikalt förbättra livskvaliteten för miljarder människor. Att träda in på marknaden behöver inte innebära krav på socialt ansvar för företagen, utan enbart inflödet av resurser skapar förändrade förutsättningar för befolkningen samtidigt som företagen får tillträde till outnyttjade försäljningsmöjligheter.<sup>43</sup> Det var den tidigare generalsekreteraren i FN, Kofi Annan, som först kom med idén att föra in detta i millenniemålen. Han tillsatte en utredning där C.K. Prahalad var med i gruppen av experter som slutligen år 2004 kom fram till att förslaget att använda den privata sektorn som en resurs i bekämpandet av fattigdomen var realistiskt och därför är det nu en del i FNs utvecklingsprogram.<sup>44</sup>

Låginkomstsegment representerar en viktig möjlighet för världens stora företag att söka tillväxt och bringa välstånd till de fattiga. De finanskriser som har drabbat Asien och Latinamerika har dock lett till att multinationella företag har blivit mindre risktagande. Situationen har heller inte förbättrats av de krig och terroristattacker som skett det senaste decenniet. Multinationella företag måste nu dock tänka om då möjligheterna till tillväxt inte längre ligger i de få rika i utvecklingsländerna, inte heller bland medelklassinkomsttagarna. Möjligheterna finns bland de miljarder människor som lever i fattigdom. Detta är tiden då multinationella företag ska titta på globaliseringsstrategier genom nya glasögon. De företag som har resurser och envishet att konkurrera inom Bottom of the Pyramid kan belönas med tillväxt, vinst och oöverskådliga bidrag till mänskligheten. Länder som inte har en

---

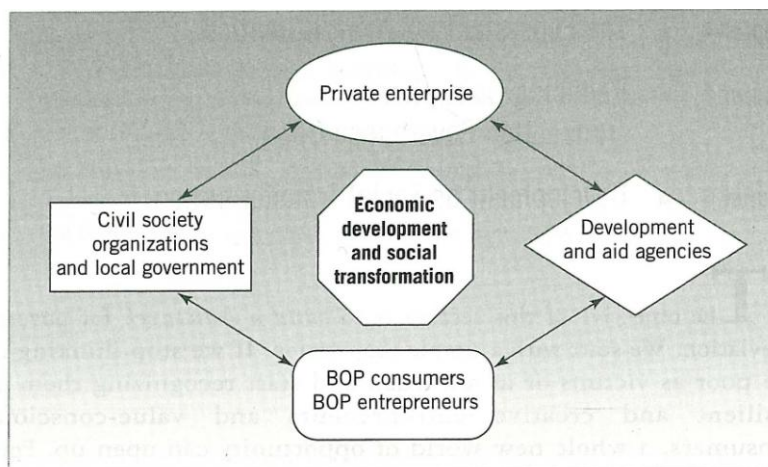
<sup>43</sup> Prahalad, C.K. & Hammond, A. (2002)

<sup>44</sup> Prahalad, C.K. (2006)

modern infrastruktur eller produkter som möter populationens basbehov är en ideal testgrupp för att utveckla miljömässigt hållbar teknik och produkter för hela världen.<sup>45</sup>

*"Improving the lives of the billions of people at the bottom of the economic pyramid is a noble endeavor. It can also be a lucrative one".<sup>46</sup>*

Dock har det hänt mycket på de fem år som har gått sedan C.K. Prahalad publicerade sin första bok i ämnet som blev prisbelönad. Han skriver i ett nytt förord i den senaste upplagan att företagen har gjort framsteg inom tillväxtmarknaderna och har börjat se tillväxtmarknaderna från ett nytt perspektiv. De livsviktiga ekosystemen av distribution och samarbetspartners inom den statliga sektorn och entreprenörer har börjat byggas upp och företagsklimaten på tillväxtmarknaderna har förbättrats. C.K. Prahalad har stort fokus på entreprenörskap, som enligt hans mening är en stor drivkraft till tillväxt. Han menar att även bland fattiga människor finns entreprenörer som kan främja sin lokala marknad då de tillför varor och tjänster till utbudet. De bidrar också till ekosystemet som i ett större perspektiv driver tillväxten i landet. Men han påpekar också att det innebär stor risk att starta företag på en tillväxtmarknad och förespråkar därför en fördelning av risk genom Open innovation, som innebär att flera aktörer deltar i processen från idé till färdig produkt eller tjänst och därför delar de även på risktagandet.<sup>47</sup>



Figur 1. The ecosystem for wealth creation.<sup>48</sup>

Det finns många drivande faktorer bakom de förändringar och den marknadstillväxt som skett inom Bottom of the Pyramid. Dessa samverkar i Bottom of the Pyramid marknaderna och drivfaktorer interagerar vilket resulterar i extrem tillväxt, ofta 50 – 100 procent per år. I väst har utvecklingen följt den så kallade "S kurvan". Denna kurva är en modell för den spridning av nya produkter och tjänster

<sup>45</sup> Prahalad, C.K. & Hart, S.L. (1998)

<sup>46</sup> Prahalad, C.K. & Hammond, A. (2002)

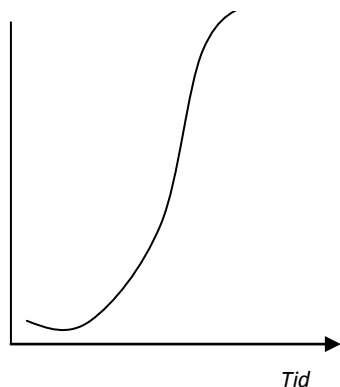
<sup>47</sup> Prahalad, C.K. (2006)

<sup>48</sup> Ibid s.26.

som finns i de utvecklade länderna. De förändringar som har skett under de senaste 15 åren i de utvecklade länderna sker nu i utvecklingsländerna under enbart tre eller fem år.<sup>49</sup>

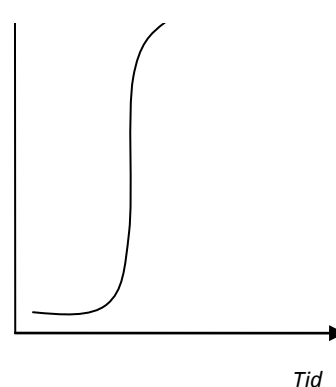
### Traditional "S-curve"

*Spridning*



### BOP "I-curve"

*Spridning*



Figur 2. Traditional and BOP Growth Patterns.<sup>50</sup>

Det leder till en ny kurva – "I kurvan". Den innebär en utmaning för de företag som verkar i Bottom of the Pyramid marknader. "I kurvan" kan snabbt driva fram nya innovationer och kan lika snabbt förstöra traditionella marknader. Dock innebär den höga tillväxttakten även utökad efterfrågan på nya företag.<sup>51</sup>

## 3.2. De fyra skikten i världsekonomins pyramid

Professorn C.K. Prahalad delar in konsumenter i fyra skikt. Skikt ett är toppen av pyramiden. Detta skikt beräknas ha en årlig BNP per capita på mer än 20 000 USD och motsvarar mellan 75-100 miljoner av världens befolkning. Han kallar denna grupp för "The Cosmopolitan group" och är en sammanställning av medel och övre medelklass samt några få rika eliter. Skikt två och tre innefattar fattiga till medelklasskonsumenter som har en årlig BNP per capita på mellan 1 500-20 000 USD och innefattar omkring 1 500-1 750 miljoner människor. Det är dessa tre övre skikt som sedan länge varit målgruppen för många multinationella företag. I skikt fyra finns de fyra miljarder människor som har en årlig BNP per capita på mindre än 1 500 USD. Den extrema orättvisan gällande välfärd visar att de fattiga inte kan delta i den globala marknadsekonomin, trots att de representerar majoriteten av världens population. Skikt fyra, på grund av deras extrema storlek, är en multibiljon dollar marknad. Att Världsbanken har förutspått att Bottom of the Pyramid kommer att svälla och inkludera mer än

<sup>49</sup> Prahalad, C.K. (2006)

<sup>50</sup> Ibid s.51

<sup>51</sup> Ibid

sex miljarder människor inom de närmaste 40 åren ger bara mer belägg för att marknaden inte går att undgå i framtiden.<sup>52</sup>

Exhibit 1: The World Economic Pyramid

Annual Per Capita Income*	Tiers	Population in Millions
More Than \$20,000	1	75-100
\$1,500-\$20,000	2 & 3	1,500-1,750
Less Than \$1,500	4	4,000

\* Based on purchasing power parity in U.S.\$  
Source: U.N. World Development Reports

Figur 3. The World economic pyramid.<sup>53</sup>

De flesta inom skikt fyra lever under hemska förhållanden. De har lite om ens någon utbildning och är svåra att nå med konventionell varudistribution, kreditavtal och kommunikation. Liknande ett isberg där man enbart ser toppen, är denna massiva del av den globala populationen osynlig för många företag. Lyckligtvis är skikt fyra en öppen marknad, det vill säga att de är mottagliga för nya teknologiska innovationer.<sup>54</sup>

För att uppskatta marknadspotentialen som finns, måste multinationella företag komma till rätta med den uppsättning centrala antaganden och praxis som påverkar deras syn på utvecklingsländer. C.K. Prahalad har definierat sex antaganden, förklaringar, till varför företag inte vill investera i Bottom of the Pyramid;

- De fattiga är inte vår målgrupp på grund av den rådande kostnadsstrukturen, därför kan vi, företaget, inte konkurrera på denna marknad.
- De fattiga har inte råd och har ingen användning av produkter och tjänster som är till försäljning i utvecklingsländer.
- Det är enbart de utvecklade marknaderna som uppskattar och kommer betala för ny teknologi. De fattiga kan använda den förgående generationens teknologi.
- Bottom of the Pyramid är inte på lång sikt viktig för våra långsiktiga mål
- Chefer är inte exalterade av utmaningar i verksamheten som har en humanitär dimension.

<sup>52</sup>Prahalad, C.K. & Hart, S.L. (1998)

<sup>53</sup>Ibid s. 4

<sup>54</sup>Ibid

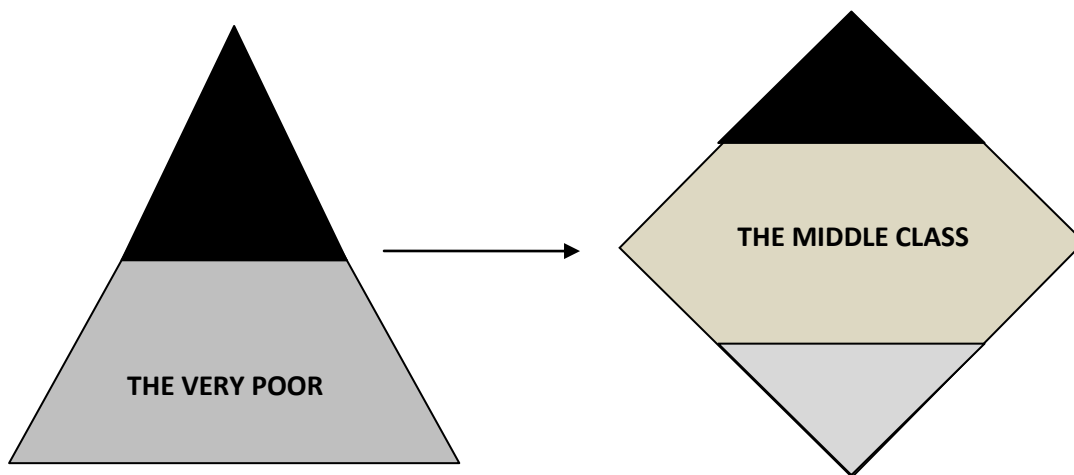


- Det råder Intellektuell spänning på utvecklingsmarknaderna. Därför är det svårt att hitta chefer som är duktiga och villiga att arbeta inom Bottom of the Pyramid.

Samtliga av dessa grundläggande antaganden skymmer värdet av Bottom of the Pyramid segmentet. Multinationella företag måste erkänna att denna marknad utgör en stor utmaning, med andra ord hur man kombinerar låg kostnad, god kvalitet, hållbarhet och lönsamhet.<sup>55</sup>

### 3.3. Från pyramid till diamant

Det som mäts i den ekonomiska pyramiden är de olikheter som finns gällande inkomst. Om dessa olikheter, skillnader, i inkomst ändras måste pyramiden ändra sin form. När medelklassen upptar en majoritet av populationen omstruktureras formen till en diamant. Antalet människor i denna medelklass är ett tecken på utveckling, då det inte längre finns en majoritet av fattiga människor då de nu lever ett medelklass liv. Ännu viktigare är social omvandling, som handlar om antalet människor som längtar efter att få en medelklass livsstil. Det är tack vare de ökade möjligheterna och referensgrupper som tillåter människor att ändra sin strävan och söka efter något som är större och bättre. Målet är att omvandlingen, från pyramid till diamant, ska ske så snabbt som möjligt. För att detta ska kunna ske och för att försäkra sig om att det sker i snabbast möjliga takt, bör man ha möjligheter att mäta förändringsmönstret av olika inkomster i samhället.<sup>56</sup>



Figur 4 .The morphing of the pyramid into a diamond.<sup>57</sup>

<sup>55</sup>Prahalad, C.K. & Hart, S.L. (1998)

<sup>56</sup>Prahalad, C.K.(2006)

<sup>57</sup>Ibid s. 110

### 3.4. Anledningar till att investera i Bottom of the Pyramid

Som nämnts ovan har många företag förutfattade meningar om denna marknad. Dock är antalet antagande fler än vad man kan tro. De antar bland annat att på grund av de knappa inkomsterna spenderas enbart pengar för att täcka basbehoven, med andra ord mat och husrum. Ett annat antagande som multinationella företag kan ha är att det inte är lönsamt att investera i dessa länder på grund av handelsbarriärer, såsom korruption och bristfällig infrastruktur. Dessa antaganden är dock dåligt underbyggda och inte uppdaterade. Det första antagandet att det inte finns pengar att spendera utöver basbehoven är fel. Måhända är inkomsterna låga, med detta påverkar inte köpbenägenheten. Köpbenägenheten bland fattiga är relativt hög. De accepterar att inte ha rinnande vatten exempelvis och istället för att spara pengar till detta spenderar de pengarna på produkter som de kan få nu och som ökar deras livskvalitet. Dessa produkter behöver inte, som många antar, vara billiga. I verkligheten betalar kunder inom Bottom of the pyramid- segmentet mycket högre priser för de produkter som de införskaffar jämfört med vad medelklassen gör. Detta påvisar att det finns en stor möjlighet för företag, speciellt storföretag, att fånga marknadsandelar genom att erbjuda kvalitetsprodukter till lägre priser och samtidigt upprätthålla sin marginalvinst. Detta kan de göra på grund av möjligheter att etablera massproduktion och stora distributionssystem. Faktum är att många multinationella företag redan gör framgångsrika affärer i utvecklingsländer, dock med mer fokus på medelklassen, vilket visar att handelsbarriärer som antogs vara höga är mycket lägre än vad de trott. De positiva trenderna inom utvecklingen av politiska reformer, ökad öppenhet för investeringar samt utveckling av trådlös kommunikation reducerar dessa barriärer ytterligare samt öppnar upp för eventuella investeringar riktade till det fattigare marknadssegmentet. De barriärer som existerar ligger inte i köpbenägenheten, de ligger i distributionskedjan.<sup>58</sup>

En annan fördel med att investera i Bottom of the pyramid segmentet är att det är relativt billigt att marknadsföra och distribuera produkter och service till segmentet. Detta på grund av att många lever i tätbefolkade storstäder. De företag som är verksamma i dessa områden har därmed tillgång till miljoner av potentiella kunder som tillsammans har miljarder USD att spendera.<sup>59</sup>

Det är tydligt att fattiga samhällen är beredda att adoptera nya teknologier som är av betydelse och därmed kan förbättra deras ekonomiska möjligheter eller deras livskvalitet.<sup>60</sup> Till exempel har bönder i Indien som fått tillgång till internet aktivt börjat söka information om odlingsteknik, väderleksrapporter samt priser på marknaden, vilket hjälper dem att undvika att bli lurade.<sup>61</sup> Det är

---

<sup>58</sup>Prahalad, C.K. & Hammond, A. (2002)

<sup>59</sup>Ibid

<sup>60</sup>Ibid

<sup>61</sup>Prahalad, C.K. (2006)

viktigt att multinationella företag förstår att de inte ska underskatta användandet av avancerade teknologier inom Bottom of the pyramid segmentet.<sup>62</sup>

Genom att investera i Bottom of the pyramid segmentet kan företaget tjäna tre viktiga fördelar; försäljningstillväxt, reducering av kostnader och innovation. Försäljningstillväxten är något som är av stor betydelse för alla företag och därmed även en utmaning för samtliga. I och med att storföretag nästintill lyckats mätta deras befintliga marknader, ger Bottom of the pyramid marknaden dem nya möjligheter då de är nya tillväxtkällor. Denna typ av marknad är i sitt tidiga skede av ekonomisk utveckling vilket leder till att en eventuell tillväxt kan ske i mycket snabb takt. Latent efterfrågan på produkter av hög kvalitet till lågt pris är enorm. Dock är det så att vissa produkter och tjänster inte kan erbjudas till lågt pris med behållning av lönsamheten hos företaget, åtminstone inte med traditionella teknologier och affärsmodeller. För att åtgärda detta "problem" kan till exempel alternativa teknologier uppfinnas.<sup>63</sup>

Något som är lika viktigt som försäljningstillväxten är reduceringen av kostnader, något som fått stor hjälp av den enorma utveckling som skett med internet. Förutom att hålla kostnaderna låga, kan man genom förflyttning av tjänster till Bottom of the pyramid marknaden öka tillväxten och slutligen öka lokala kunders köpbeteende.<sup>64</sup>

Den sista fördelen som ett företag kan utnyttja genom att investera i Bottom of the pyramid segmentet är innovation, då marknaden föder många kommersiella och teknologiska experiment.<sup>65</sup> Exempelvis har indiska ingenjörer utvecklat världens billigaste bil, med målet att fler indier skall få njuta av friheten som en bil medför.<sup>66</sup>

### 3.5. Ytterligare perspektiv på Bottom of the Pyramid

Den välkände professorn C. K. Prahalad sa på en föreläsning i New Dehli;

*"In today's changed global scenario, where established institutions are in disrepair, there is an excellent opportunity for India to shape the new world order, but for that we need to innovate, address issues such as poverty, income inequality and corruption."*<sup>67</sup>

---

<sup>62</sup> Prahalad, C.K. & Hammond, A.(2002)

<sup>63</sup> Ibid

<sup>64</sup> Ibid

<sup>65</sup> Ibid

<sup>66</sup> <http://en.wikipedia.org> (2)

<sup>67</sup> <http://economictimes.indiatimes.com>

Aneel Karnani är professor från University of Michigan. I sin artikel "The Bottom of the Pyramid Strategy for Reducing Poverty: A Failed Promise" kritiserar hon bland annat Prahalads liberala syn på hur man ska nå ut till Bottom of the Pyramid. Hon anser att denna romantiserade syn på fattiga skadar dem på två sätt. För det första leder den till för lite fokus på de legala och sociala mekanismerna som är till för att skydda de fattiga som är utsatta konsumenter. För det andra, den överbetonar betydelsen av mikrokrediter och underbetonar främjandet av moderna företag som skulle ge sysselsättning för de fattiga. Ännu viktigare, den underbetonar grovt den kritiska roll och det ansvar staten bär för att minska fattigdomen. Infrastruktur ligger inom statens ansvar och borde inte förbises på grund av att de fattiga har accepterat sin situation. Även lagstiftning och uppehållande av denna är kritiskt för att skydda dessa konsumenter mot farliga produkter, direkt missvisande marknadsföring samt hjälpa befolkningen genom skatter att fatta bättre beslut, att konsumera mindre alkohol och tobak. Detta innebär inte att marknaden skall regleras, men att alla konsumenter oavsett hemvist behöver skydd.<sup>68</sup>

Karnani har också gjort egna värderingar av hur stor Bottom of the Pyramid marknaden är mätt i USD: Prahalads beräkningar år 2005 sade 13 biljoner USD PPP, Karnanis beräkningar år 2006 sade 1.2 biljoner USD PPP. Karnani grundar sina beräkningar på empiriska undersökningar från år 2006. År 2007 gjordes en ny empirisk undersökning av en gren av Världsbanken som satte fattigdomsgränsen vid 3000 USD i inkomst per år, och fann då ett marknadsvärde på fem biljoner USD PPP. Detta innebär att 98,6 procent av Indiens befolkning faller inom deras definition av Bottom of the Pyramid segmentet. Karnani påpekar också att växelkurserna påverkar omvandlingen av marknadsvärdet från lokal valuta till den valuta företagen redovisar i, oftast sänks då marknadsvärdet.<sup>69</sup>

Valarie Zeithaml, professor i marknadsföring från USA, har också forskat om möjligheter för västerländska multinationella företag att etablera sig inom Bottom of the Pyramid segmentet. Hon utgår från kärnan i företagande; att lyckas producera större inkomster än utgifter. Från detta perspektiv har hon använt sig av traditionella marknadsföringsmodeller som är utformade för att skapa vinst till företaget, och börjat med att dela in världsmarknaden i segment efter köpkraft. Det blir tydligt hur många kunder i det lägsta segmentet som behövs för att skapa samma köpkraft som en person i toppsegmentet. När de grundläggande företagsekonomiska modellerna appliceras på dessa data skulle det vara en förlustaffär att etablera sig i områden med låg köpkraft. Med de affärsmodeller som existerar idag kan inte företagen skapa tillräckligt låga kostnader för att överleva på de små intäkterna. Målgruppen är geografiskt utspridd och är mycket priskänsliga. Segmentet är

---

<sup>68</sup>Karnani, A. (2009)

<sup>69</sup>Ibid

heller inte enhetligt i sin efterfrågan vilket försvårar storskalig produktion. Att reda ut skillnader i efterfrågan inom Bottom of the Pyramidsegmentet är arbete som fortfarande återstår.<sup>70</sup>

För att lyckas, krävs en insats av företagen som inte liknar en vanlig nyetablering. Hon hävdar att det inte är logiskt att välja bort de segment som visar högre lönsamhet och låg risk i kalkyleringar med välkända modeller. Det är också ett faktum att saker som endast tillfredställer ett "ha-begär" inte kan tränga ut livsnödvändigheter som mat, kläder och bränsle. Nöjesprodukter måste inhandlas med de pengar som blir över, vilket inte är så mycket. Denna åsikt avviker från Prahalads perspektiv på hur Bottom of the Pyramid segmentet spenderar sina pengar.<sup>71</sup> Forskaren Liisa Harjula tar också upp tidsaspekten. Ett företag håller vanligtvis en tidshorisont på cirka fem år, medan Non Governmental Organisations, NGOs, ser flera generationer fram i tiden. Då både företagen och NGOs verkar för att till viss del förändra livsstilar räcker med andra ord inte en horisont på fem år.<sup>72</sup>

Zeithaml har i tidigare litteratur funnit tre faktorer som skiljer Bottom of the Pyramid marknaden från de högre segmenten: Företaget måste känna motivation för att lansera sig inom Bottom of the Pyramid, företaget måste känna till karakteristika hos Bottom of the Pyramid segmentet och en särskild affärsmodell måste utarbetas. Det är främst i den sista faktorn som skillnaderna framträder tydligt; mikrofinansiering spelar en stor roll för försäljningen. Samarbeten med NGOs och andra vinstdrivande företag och staten i landet är också mycket viktiga. Till sist måste också marknadsmixen tilltala klientelet. Men det är främst nödvändigheten av mikrofinansieringen som Zeithaml ser risker med. Visserligen lyckas många att bygga upp en liten rörelse som ger inkomst till familjen med hjälp av lånet, men långt ifrån alla. De blir istället fast med en skuld som drar dem djupare ner i fattigdomen.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Zeithaml, V.A. et al. (2001)

<sup>71</sup> Ibid

<sup>72</sup> Harjula, L. (2005)

<sup>73</sup> Zeithaml, V.A. et al (2001)

## 4. Hur Bottom of the Pyramid segmentet skall bemötas

---

*Detta kapitel börjar med att förklara C.K Prahalads fyra nyckelfaktorer som är utvecklade för att hjälpa företag att lyckas inom Bottom of the Pyramid marknaden. Kapitlet mynnar sedan ut i att förklara de utforskade marknaderna, med andra ord Blue ocean strategy. Det avslutas sedan med ett avsnitt som handlar om den omvända strategin om hur företag ska utnyttja de fördelar och resurser som finns i det land som man ska positionera sig i. Sist finns en sammanfattning av de teorier som förklarats.*

---

### 4.1. Prahalads fyra nyckelfaktorer

I sin artikel, *The Fortune at the Bottom of the pyramid*, som publicerades av the World bank skriver Prahalad att en investering i de fyra miljarder människor som lever i fattigdom, med andra ord cirka två tredjedelar av världens befolkning, kräver en radikal innovation inom teknologi och affärsmodeller. Det kommer kräva att multinationella företag omvärderar prisrelationerna för produkter och tjänster. Det kommer efterfrågas en ny nivå av kapitaleffektivitet och nya sätt att mäta finansiell framgång. Företagen kommer vara tvungna att ändra sitt tankesätt från "Ju större desto bättre" till en mer mindre skala och därmed mindre kapacitet.<sup>74</sup> Han menar att för att betjäna detta segment krävs det en kommersiell strategi som tillmötesgår de behov som finns i segmentet. Prahalad utvecklade därefter fyra nyckelfaktorer för att lyckas inom denna marknad. Den första nyckelfaktorn handlar om att man måste skapa en köpkraft vilket kan ses som det fundamentala i alla strategier oavsett segment. Finns det ingen köpkraft kan man inte gå vidare åt något håll. Den andra faktorn talar för ambitioner och betydelsen i att forma ambitioner vilket kan göras genom produktinnovationer och/eller att utbilda konsumenterna. Den tredje och den fjärde faktorn för att lyckas på Bottom of the Pyramid marknaden, handlar om att förbättra tillgången genom bättre distribution och kommunikationssystem.<sup>75</sup>

### 4.2. Utforskade marknader: Blue ocean strategy

Sedan länge är det traditionella synsättet att marknaden är som en tårta, där varje aktör tävlar om att få en bit. W. Chan Kim och Renée Mauborgne är båda professorer inom strategi och har utvecklat ett modernare synsätt att se på marknaden. De menar att man kan sätta denna konkurrens ur spel genom att hitta nya "tårtor" där bitarna inte än har börjat konkurreras om. Denna nya strategi är något som författarna benämner som "Blue ocean strategy". De marknader som är kända idag, där det finns existerande konkurrens, kallas för "Red ocean" medan de nya marknaderna som inte än har

---

<sup>74</sup> C.K Prahalad, C.K. & Hart, S.L. (1998)

<sup>75</sup> Pitta, D.A et al. (2008)

upptäckts går under namnet "Blue ocean". "Red ocean" kännetecknas av begränsade möjligheter till vinst och tillväxt på grund av att produkterna med tiden blir standardiserade. Till skillnad från "Red ocean" är "Blue ocean" en outnyttjad marknad och karaktäriseras av att det inte finns någon konkurrens och att efterfrågan måste skapas. Detta medför att möjligheten till vinst och tillväxt är mycket större i "Blue ocean" än i "Red ocean". Trots att några "Blue oceans" är skapade långt utanför de redan existerande industrigränserna är detta inget som är obligatoriskt för att skapa en "Blue ocean" då de flesta är skapade inom "Red ocean" som en form av utvidgande av de redan existerande industrigränserna.<sup>76</sup>

Ett verktyg för att bryta sig loss från "Red ocean" och skapa nya gränser är att använda sig utav något som författarna kallar för "Strategy canvas". Det är både ett diagnosiskt verktyg och ett hjälpmedel för vilka åtgärder som ska vidtas. Verktöget visar på vilka kundvärden som ska belysas och på vilka punkter företaget kan avvika från konkurrenter för att skapa en egen strategisk profil.<sup>77</sup> Strategy canvas är utformat som ett diagram där konkurrenternas profiler blir till kurvor beroende på deras betoning på olika kundvärden hos produkten.

Ett verktyg som har utvecklats för att hjälpa företaget med att skapa en egen strategisk profil och ge ett nytt perspektiv och bryta de eventuella antaganden som råder är något som författarna benämner som "Four Actions Framework". Detta verktyg består av att företaget ställer sig fyra frågor gällande sitt kunderbjudande; Vad ska vi eliminera? Vad ska vi reducera? Vad ska vi skapa? Vad ska vi lyfta fram? Frågorna som behandlar vad som ska elimineras och vad som ska reduceras är menade att hjälpa företaget att skapa en fördelaktig kostnadsstruktur. De andra två frågorna som handlar om vad som ska lyftas fram och vad som ska skapas är menade att öka efterfrågan och skapa ett kundvärde.<sup>78</sup>

En bra strategi karaktäriseras av att den har fokus, den avviker från konkurrenterna samt att den har en slogan. Med fokus menas att företaget har en klar, icke diffus, bild av vad som ska göras. Strategin ska även avvika från konkurrenterna så att företaget kan bryta sig loss från "Red ocean". Gällande företagets slogan, ska den vara klar och tydlig och ska signalera den strategiska profilen.<sup>79</sup>

### **4.3. Den omvända strategin**

Västvärldens marknader kan inte längre erbjuda tillväxttakter som tillgodoser de multinationella företagens önsknings, vilket medför att Bottom of the Pyramid segmentet blir intressant från ett

---

<sup>76</sup>Kim, W.C & Mauborgne, R. (2005)

<sup>77</sup> Ibid

<sup>78</sup> Ibid

<sup>79</sup> Ibid

annat perspektiv än tidigare. Det är inte innovativt att sälja produkter i detta segment, men då utvecklingen går framåt öppnar sig nya hot och möjligheter. Den vanliga strategin har varit, och är fortfarande, att produktutveckling sker i väst. Produkterna modifieras sedan för att kunna tillverkas billigare och säljas till ett lägre pris i de fattigare segmenten. Det har dock nu uppstått ett annat tillvägagångssätt vilket hotar den gamla strategin. Företag i speciellt Indien och Kina tillämpar den begränsande faktorn försäljningspris som utgångspunkt och utnyttjar teknikens framsteg för att tillverka en fullt tillfredställande produkt till ett radikalt lägre pris än den traditionella produktutvecklingen i väst klarar av. Detta är vad man kallar för omvänd innovation/omvänd strategi. Effekten blir att konkurrensen splittras då kunderna erbjuds fullt funktionella produkter som täcker deras behov till ett väsentligt lägre pris.<sup>80</sup>

Den omvända strategin leder till att företags närvaro i områden med lågprismarknader blir allt viktigare. Utöver detta ökar även intresset för att utöka försäljningen över lag på dessa marknader. Genom fenomenet, omvänd strategi, har de multinationella företagen även upptäckt att produkter som utvecklas nära försäljningsområdet passar marknadens efterfrågan bättre. Genom att placera produktutvecklingen i något av dessa områden skulle konkurrensmöjligheterna förstärkas både inom de rika och inom de fattiga segmenten, då priset blir lägre och kvaliteten kvarstår.<sup>81</sup>

Denna typ av strategiförändring kräver dock en enorm omställning. Omvänd strategi är, så som begreppet antyder, mycket olik den strategi som regerar för närvarande. För att anamma begreppet krävs utredning av främst två förutfattade meningar. Den första vanliga åsikten är att lågprissegmenten kommer att utvecklas genom att gå samma väg som högprissegmenten har vandrat. Realiteten ser dock annorlunda ut, det finns stora möjligheter för dem att hoppa över flera steg i utvecklingen då de är villiga att adoptera innovationer och kan undvika misstag som gjorts i historien. Den ofta höga befolkningstätheten kräver lösningar för hygien och utsläpp av miljöfarliga ämnen samt koldioxid. Denna verklighet har gjort att forskning inom dessa teknologier ligger långt fram i dessa områden. Även energilösningar utvecklas ofta i dessa områden på grund av det stora behovet. Den andra förutfattade meningen är att produkter som utvecklas och säljs i dessa områden inte håller tillräckligt hög kvalitet i funktion och tillverkning för att tillfredställa högprissegmentet. Detta var möjligtvis sant för tiotals år sedan, men nu finns samma tekniker tillgängliga i hela världen. Multinationella företag har också möjligheten att fortsätta utvecklingen av vissa produkter till en

---

<sup>80</sup> Immelt, J. & Govindarajan, V. C. (2009)

<sup>81</sup> Ibid



högre standard, men har fortfarande tjänat mycket pengar på den grundläggande utvecklingen jämfört med sina konkurrenter i väst.<sup>82</sup>

General Electrics har genom sin VD Jeffrey Immelt påbörjat arbetet att implementera omvänd strategi i företaget. De har lyckats att utveckla produkter genom så kallade "Local growth teams" . Deras lärdomar visar på de svårigheter som omorganisationen innebär.<sup>83</sup>

- Delegera beslutsfattning till det lokala utvecklingskontoret
- Skapa nya kundvärden med start nedifrån och upp
- Det lokala kontoret skall bestå av lokal kompetens och byggas upp från grunden som ett nytt företag
- Anpassa mål och data för jämförelse till de lokala förutsättningarna
- Det lokala kontoret skall rapportera till någon högt upp i organisationen som har en bra översikt

Som sagt är detta ett mycket annorlunda arbetsätt jämfört med hur traditionella bolag fungerar. Därför måste varje bolag anpassa de förändringar som behöver göras till sin egen situation, men General Electrics är ett exempel på att omvänd strategi fungerar om ledningen vågar satsa på det.

#### **4.4 Sammanfattning**

I ovanstående kapitel förklaras vilka förutsättningarna är i Bottom of the Pyramid segmentet och de grundläggande problemen beskrivs, samt möjligheter till utveckling. "S curve" och "I curve" visar att utvecklingen går fort, det krävs en strategi som klarar av den utmaningen. Själva pyramiden som gett namn åt segmentet visar hur uppdelningen av de ekonomiska resurserna ser ut just nu, och diamanten visar på ett tydligt sätt hur utvecklingen kan skapa en annan fördelning. Två olika synsätt på hur denna utveckling kan bli verklighet presenteras också. De olika författarna presenterar fördelar och nackdelar med de olika tillvägagångssätten för att nå en diamantformad fördelning. Då det inte finns fastställda metoder som hanterar problem som är så komplexa som dessa, måste alla fördelar och nackdelar tas i beaktande.

I slutet av denna uppsats kommer teorierna från fjärde kapitlet att implementeras och bli del av en ny positioneringsstrategi för fallföretaget. Blue ocean strategy förklarar de grundläggande tankarna i varför Bottom of the Pyramid är en viktig marknad. Den omvända strategin ger en ny infallsvinkel till hur de olikheter som finns mellan traditionella marknader och Bottom of the Pyramid kan användas till något innovativt och positivt. Vi kommer att applicera de tankarna och föreslå tillvägagångssätt i

---

<sup>82</sup>Immelt, J. & Govindarajan, V.C. (2009)

<sup>83</sup>Ibid

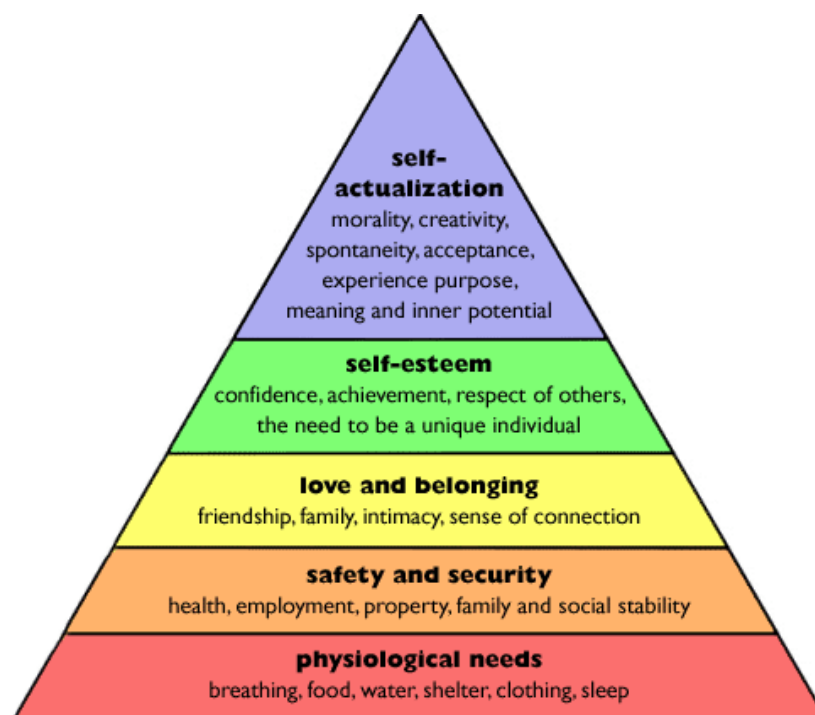
linje med dessa för fallföretaget. Prahalads nyckelfaktorer och de verktyg som presenterades av Blue ocean-författarna kommer vi att använda för att nå ut till marknaden med ett budskap som känns attraktivt. Målet är att bli ledande på marknaden och att vara förberedd att hänga med i den snabba utvecklingen som den nya "I curve" visar i kapitel tre.

## 5. Motivation – kunder som enskilda individer

*Kapitlet handlar om att skapa förståelse för vad som ligger bakom konsumenters val och var deras behov kommer ifrån. Kapitlet behandlar sedan kopplingen som finns mellan konsumtion och självbild samt konsumtionsval och livsstil. Det hela avslutas med ett avsnitt om hur kultur påverkar en individs konsumtionsval och hur man definierar kultur efter sex olika element.*

### 5.1. Klassificering av konsumenternas behov

Psykologen och författaren Abraham Maslow har gjort sig känd bland annat för att ha framställt en behovspyramid som sedan har visat sig vara mycket inflytelserik infallsvinkel på motivation. Den är ursprungligen framtagen för att förstå personlig utveckling och uppnåendet av "peak experiences". Han menade att man måste förstå och tillfredställa de grundläggande behoven, såsom mat, husrum och sömn, innan man kan gå vidare upp i pyramiden. Detta perspektiv att se på behov, som grunden till motivation, har används av marknadsförare då det specificerar särskilda typer av fördelar som produkten kan ge personen och som de kanske letar efter, beroende på de olika stadierna i deras utveckling och/eller deras omgivning.<sup>84</sup>



Figur 5. Maslows behovspyramid.<sup>85</sup>

Maslows behovspyramid, liksom de flesta modeller, ska dock inte tas för bokstavligt. Behov är individuella vilket betyder att något som kan ses som ett fysiskt behov, till exempel mat, även kan ses

<sup>84</sup> Solomon, M. et al. (2006)

<sup>85</sup> Ibid s.99

som ett socialt behov och ge en känsla av samhörighet. Något som också ska belysas, och kan ses som ett problem med Maslows pyramid, är kulturella skillnader. De antaganden som görs kan ses härstamma från en rationell, materialistisk och individualistisk västerländsk kultur. Människor i andra kulturer kan ifrågasätta ordningen av de olika nivåerna i pyramiden i deras kultur. Studier har visat att pyramiden inte överstämmer med hur alla människor prioriterar. Den spirituella överlevnaden är en starkare indikator till motivation än den fysiska, något som kan exemplifieras i när människor tillägnar sina liv till att "skydda" bilden av sin nation. Man kan se liknande exempel i asiatiska kulturer där man värdesätter gruppens välfärd högre än den individuella. Poängen med kritiken är att pyramiden enbart ska ses som ett hjälpmedel för att förstå att konsumenter har olika prioriteringar av sina behov i olika konsumtionssituationer, i olika skeden i deras liv.<sup>86</sup>

## 5.2. Konsumtion och självbild

För att få reda på vad som får en konsument att införskaffa vissa konsumtionsvaror måste man undersöka och försöka förstå det underliggande som ligger bakom själva valet av varor.

Symbolisk interaktion handlar om hur andra ser på en själv. Man understryker i begreppet betydelsen av relationer till andra då det spelar en stor roll i förhållandet av ens "Jag". Perspektivet påstår att människor existerar i en symbolisk omgivning och meningen bakom varje situation eller objekt bestäms genom tolkningen av dessa symboler.<sup>87</sup> Detta understryker att man kan se ett samband mellan en individs självbild och dess konsumtionsmönster då produkterna placerar personen i en social roll som besvarar frågan "Vem är jag nu?". Människor använder en persons konsumtionsbeteende för att hjälpa dem att identifiera och bedöma den personens sociala identitet.<sup>88</sup> Med andra ord du är vad du konsumerar. I och med detta bedömer människor varandra utifrån vad den andre konsumerar, vilket även benämns som konsumism. Detta betyder att man kan förutspå en persons produktval, när attributen överensstämmer med någon aspekt av ens "Jag".

Symbolisk interaktion är något som ofta uttrycks i samband med könsroller. Könsroller kan ses som ramar för hur man förväntar sig att någon, inom ett kön, ska agera och bete sig. Den sexuella identiteten är en betydande roll av en konsumenters självbild samt en högst relevant påverkan på konsumtionsval. Som sagts ovan lever konsumenten oftast i en miljö där det finns existerande uppfattningar om hur personen/könet ska agera. Dock är det viktigt att inte blanda ihop en persons biologiska genus med de könstypiska egenskaper som råder. Att man har ett visst biologiskt genus

---

<sup>86</sup> Solomon, M. et al. (2006)

<sup>87</sup> Ibid

<sup>88</sup> Ibid

betyder inte att man besitter vissa stereotypiska egenskaper och speciellt inte att de är desamma i samtliga kulturer. Något som anses som manligt i en kultur behöver inte vara det i en annan.<sup>89</sup>

### 5.3. Relationen mellan livsstil och konsumtionsval

I traditionella samhällen, som värdesätter en kollektivistisk mentalitet, är konsumtionsvalen grundade av vår klass-, kast-, by- och familjetillhörighet. I det moderna samhället är konsumtionsvalen mer fria och de val man gör identifierar oss vilket i sin tur skapar en social identitet som kommuniceras till andra.<sup>90</sup>

En persons livsstil refererar till ett konsumtionsmönster som ger en avbild av en persons val av hur denne vill spendera sina pengar och sin tid. Detta påverkas av många faktorer, däribland referensgrupper, vilket gör att livsstilar mer kan ses som en form av gruppidentitet. Dessa gruppidentiteter tar form genom uttrycksfull symbolism och gruppmedlemmarnas självdefinition härstammar från ett för gruppen gemensamt symboliksystem. Livsstilskonceptet är ett av de mest använda koncepten inom modern marknadsföring då det tillhandahåller ett sätt att förstå konsumenternas vardagsbehov. Konceptet hjälper även till att avläsa samhälliga konsumtionspreferenser och positionerar specifika produkter och tjänster till olika kundsegment.<sup>91</sup>

Det har gjorts många undersökningar kring relationen mellan livsstil och konsumtionsval. Majoriteten av dem har visat att det finns ett samband mellan dem och att valet av en produkt oftast härrör från att produkten är associerad med en viss livsstil. Anammandet av livsstilsmarknadsföringsperspektivet medför att man måste se mönstret av beteenden för att förstå konsumenten.<sup>92</sup> I och med att det råder ett samband mellan konsumtionsmönster och en individs livsstil kan det inte gå obemärkt att man måste titta på de kulturella värderingar som råder. Kulturella värderingar innefattar inte enbart de normer och värderingssätt som påverkar individens livsstil och prioriteringar. Den kan även behandla områden såsom prioriteringen av utbildning. Om man inte har en utbildning, vet man inte heller vad som ska ifrågasättas. Med andra ord, man vet inte bättre och därför kan man gå på de mest ofattbara marknadsföringsknep. Professorn Aneel Karnani beskriver i sin rapport ett antal exempel på hur företag i sin marknadsföring utnyttjar den okunskap som finns i deras utvalda målgrupp.<sup>93</sup> Okunskap i den bemärkelsen att de inte har tillräckligt detaljerad kunskap om saker och ting och därför kan bli förda bakom ljuset. Ett skrämmande exempel på detta är en

---

<sup>89</sup> Solomon, M. et al. (2006)

<sup>90</sup> Ibid

<sup>91</sup> Ibid

<sup>92</sup> Ibid

<sup>93</sup> Karnani, A. (2009)

marknadsföringskampanj för sprit som gjordes i Malaysia. Reklamen påstod att sprit, i detta fall flaskor av Samsu som är en billig sort av sprit, är;

*“good for health, it can cure rheumatism, body aches, low blood pressure, and indigestion.”<sup>94</sup>*

Företaget menade även att märket var bra för äldre personer och för mödrar som ammar. Ett annat exempel är händelserna i Zambia år 1969 där det rapporterades att uppåt 54 procent av alla spädbarn var undernärda på grund av att deras mödrar matade dem med Coca Cola och Fanta i tron att det var det bästa som de kunde ge sina barn. Spädbarnen kom att benämnas ”Fanta-babies” och åtgärden blev slutligen att Fanta reklamer blev bannlysta från landet. De hade sådan påverkan på den fattiga och utbildade befolkningen att en mängd spädbarn blev inlagda på sjukhus på grund av extrem undernäring.<sup>95</sup>

Dessa är bara två av många exempel på hur företag ”utnyttjar” den bristfälliga information och kunskap som främst råder i länder med hög fattigdom, såsom tredje världen.

Det finns dock brister i information och kunskap även i västvärlden, men inte i samma omfattning då inte finns samma kulturellt strikta ramar gällande synen på utbildning och importansen av den. Detta är ändå inget som är försvarbart. Frågor gällande sex och samlevnad är fortfarande tabubelagda i många västerländska kulturer och ämnet är väldigt fattigt på tillgänglig information till ungdomar. Detta har också påvisas i nya studier som visar att antalet tonårsgraviteter ökar, särskilt i storstäder.<sup>96</sup> För att öka förståelsen och kunskap inom området krävs det utbildning. Sverige blev det första landet i världen som införde obligatorisk sexualkunskapsundervisning år 1955. Dessvärre har studier från år 2007 visat att undervisningen i landet skiftar både vad gällande kvalitet och kvantitet. Som resultat av den bristfälliga sexualkunskapsundervisningen har antalet sexuellt överförbara sjukdomar, så som klamydia, ökat i Sverige.<sup>97</sup> Med andra ord råder bristfällig kunskap i samtliga kulturer, dessvärre är den bristfälliga kunskapen som råder i tredje världen av en karaktär som man, genom modernisering och att släppa tyglarna som så stramt vägleder människor, skulle kunna förbättra.

#### **5.4 Kulturell påverkan på en individs konsumtionsval**

Det finns två typer av kunskap rörande kultur, den faktiska och den tolkande. Den faktiska kunskapen kring kultur är den som kan anses som självklar men ändå måste läras in, till exempel de olika betydelser som färger kan ha i olika kulturer. Den tolkande kunskapen berör själva förmågan att

---

<sup>94</sup> Karnani, A. (2009) s. 4

<sup>95</sup> <http://everything2.com>

<sup>96</sup> <http://www.salongk.se>

<sup>97</sup> <http://www.riksdagen.se>

förstå och uppskatta de olika mönster och nyanser, till exempel betydelse av tid och attityder hos olika kulturer.<sup>98</sup>

För att man ska förstå en kultur måste man undersöka varje enskild aspekt av kulturen för att en rättvis och total helhetsbild av kulturen ska kunna uppstå. Kultur innefattar var del av ens liv vilket har lett till, för att företag ska få en klarare helhetsbild, att man har delat in termen kultur i sex element vilka är; Materiell kultur, utbildning, språk, trosystem, estetik och språk.<sup>99</sup>

Den materiella kulturen är indelad i två delar; teknologi och ekonomi. Teknologi är inte enbart den utveckling som råder inom området utan behandlar även hur införstådd populationen är och i vilken grad de använder sig av teknologi. Ekonomi behandlar allt från den enskilde individens privatekonomi till den ekonomiska tillväxt som råder i landet. Gällande utbildning handlar det bland annat om nivån av läs- och skrivkunighet då det är något som starkt påverkar och influerar människors beteende och sätt att ta till sig saker och ting. Även språk påverkar hur människor tar in och uppfattar saker och ting då det handlar om förståelse för varandra. Det går inte att tala om kultur utan att nämna trosystem och estetik. Trosystem är de värderingar som människor har mer eller mindre omedvetet. Dessa normer och värderingar verkar som riktlinjer som ska hjälpa personen att göra "rätt" val och leva "rätt". Trosystemet påverkar också estetiken, då det inverkar på hur man upplever särskilda symboler och färger. Det sista elementet, sociala institutioner, berör just sociala institutioner, det vill säga sociala och politiska strukturer i samhället.<sup>100</sup>

## **5.5 Behovstrappan som grund för perspektiv – hur har den använts av Prahalad och Karnani?**

Maslows behovstrappa är en del av grundutbildningen inom många program både på universitet och i gymnasieskolan i Sverige, och i andra länder som räknas till "västvärlden". Västlänerna är relativt sekulariserade och tror inte på religiösa myter och legender i samma utsträckning som människorna tror på vetenskap. Maslows behovstrappa har fått status som en förklaring till hur vi människor blir lyckliga, därför har den blivit en del av vår utbildning. Befolkningen i västlänerna har sina basbehov täckta, därför nås lyckan genom att klättra högre i behovspyramiden. Det har enligt professor Alvesson från Lunds Universitet gått så långt att vi förväntas vilja klättra i behovstrappan. De anställda på en arbetsplats förväntas vilja bli chefer och utvecklas, och om de inte visar strävsamhet kallas de in på samtal för att lösa "problemet". Detta är inte medvetet, behovstrappan nämns inte i alla dessa situationer, utan den har byggts in som en grundsten i vår livsstil. Freudister hade också

---

<sup>98</sup> Ghauri, P. & Cateora, P. (2006)

<sup>99</sup> Ibid

<sup>100</sup> Ibid

åsikter om Maslows behovstrappa, de ansåg att antingen så strävar vi alltid högre och accepterar att vi blir neurotiska, eller så lever vi lyckliga som fria vildar i skogen utan att klättra i behovstrappan.<sup>101</sup>

Till att börja med kan Maslows behovstrappa kopplas till Prahalads pyramid genom den uppenbara likheten i formen. Men det går att se paralleller även på ett djupare plan. När Prahalad säger att människorna som lever i botten av pyramiden har samma behov av att förverkliga sig själva så hoppar han över steg i behovstrappan. Maslow säger att de grundläggande stegen måste uppfyllas innan nästa steg kan påbörjas. Alltså måste människan känna att de grundläggande behoven av mat, skydd och värme är uppfyllda innan följande steg kan komma på tal.<sup>102</sup> De behov Prahalad argumenterar för kan återfinnas först på steg fyra i behovstrappan. Här finns alltså olikheter i perspektiv, som kan vara en anledning till att det finns så många förutfattade meningar om Prahalads teorier och att ingen presenterat liknande tankar tidigare.

En del av den kritik som riktas mot Prahalads teorier går också att förstå genom att utgå från Maslows behovstrappa. Karnani argumenterar för att mat och skydd kommer i första hand, vilket ju stämmer överrens med behovstrappan. Om man vill går det alltså att se på argumentationen som en fråga huruvida Maslows behovstrappa är en giltig utgångspunkt, om den speglar verkligheten eller inte.

---

<sup>101</sup> Föreläsning Mats Alvesson

<sup>102</sup> <http://allpsych.com>



## 6. SCA

---

I detta kapitel får läsaren en klarare bild över SCAs verksamhet genom en företagsbeskrivning. Detta följs sedan av ett avsnitt som vi avgränsat till att enbart behandla ett av SCAs verksamhetsområden, Hygienprodukter. Kapitlet avslutas med ett strategiavsnitt där vi förklarar hur SCA har verkat och vilka strategier de använt sig av, samt vart de lägger sina resurser.

---

### 6.1. Företagsbeskrivning

SCAs affärsidé är följande;

*”Att hållbart utveckla, producera och marknadsföra alltmer högförädlade produkter och tjänster inom Personliga hygienprodukter, Mjukpapper, Förpackningar och Skogsindustriprodukter. SCAs produkter förenklar vardagen för hundratals miljoner människor dagligen runt om i världen och genererar starka kassaflöden, vilket möjliggör en god utdelningstillväxt och ökat värde i SCA-aktien.”*

103

SCA grundades år 1929 genom en sammanslagning av ett tiotal svenska skogsbolag. Deras huvudsakliga verksamhet går ut på att utveckla, producera och marknadsföra hygienprodukter, mjukpapper, förpackningar, tryckpapper och sågade trävaror. Företaget är verksamt i fler än 100 länder varav cirka 75 procent av omsättningen finns i Europa. Företaget har en nettoförsäljning på omkring 111 miljarder SEK varav de största marknaderna är Tyskland (omsätter 15 661 miljoner SEK), Storbritannien (omsätter 10 015 miljoner SEK) och USA (omsätter 9 222 miljoner SEK).<sup>104</sup>

### 6.2. Hygienprodukter

SCA är en av världens största aktörer inom personliga hygienprodukter.<sup>105</sup> Personliga hygienartiklar är indelat i tre produktkategorier; inkontinensskydd, barnblöjor och menstruationsskydd. Omkring 23 procent av företagets nettoomsättning kommer från hygienartiklar.<sup>106</sup> Gällande menstruationsskydd är SCA marknadsledande i Norden. Varumärkena Libresse, Saba, Nosotras och Nana är SCAs globala varumärkesplattform.<sup>107</sup>

Det är ett flertal faktorer som företaget menar pekar på fortsatt tillväxt inom hygiensektorn. De menar att i takt med att världens befolkning blir både allt äldre samt att allt fler tar sig ut ur fattigdom och får en disponibel inkomst blir kunderna allt mer medvetna om frågor som berör

---

<sup>103</sup> <http://www.sca.com> (1) s. 6

<sup>104</sup> <http://www.sca.com>(3)

<sup>105</sup> Ibid

<sup>106</sup> <http://www.sca.com> (1)

<sup>107</sup> <http://www.sca.com> (3)

hållbarhet och bekvämlighet. Detta bemöter SCA genom ett flertal olika aktiviteter såsom etablering på nya marknader via selektiva strategiska förvärv och nylanseringar på etablerade marknader.<sup>108</sup>

### 6.3. Strategier

Företagets strategi bygger på koncernens tre grundläggande styrkefaktorer; Kund - och konsumentinsikt, regional närvaro med global styrka och hållbar utveckling.<sup>109</sup>

Företaget satsar stora resurser på att fördjupa insikterna i kundernas behov, då dessa insikter ligger till grund för innovationer och produktutveckling. De strategiska prioriteringar som företaget har är bland annat att öka tillväxttakten på de snabbväxande marknaderna i Östeuropa, Sydostasien, Latinamerika och Mellanöstern samt att fortsätta fördjupa insikterna i konsument- och kundbehov.<sup>110</sup>

SCA har en enhet, Global Hygiene Category, som jobbar för att skapa förutsättningar för global tillväxt inom hygiensegmentet. Enheten arbetar med långsiktiga strategier för samtliga produkter inom hygiensegmentet.<sup>111</sup> Något som var av stor betydelse i år var att SCAs samriskföretag förvärvade ett argentinskt bolag. Bolaget har en 20 procentig marknadsandel inom menstruationsskydd. Detta förvärv bidrog med att företaget fick en bra plattform för att successivt introducera andra starka varumärken i Argentina.<sup>112</sup>

SCA trädde in på den indiska marknaden år 2007 genom att starta ett samriskbolag med det indiska företaget Godrej Consumer Product Limited.<sup>113</sup> Detta samarbete förklarar SCAs VD för affärsgruppen Personliga hygienprodukter, genom följande citat;

*”Samriskbolaget ger oss en fin plattform för att gå in på den indiska marknaden med våra framgångsrika konsumentprodukter.”<sup>114</sup>*

SCA hade tidigare använt sig av strategin att gå ihop med ett företag i det land de vill träda in i för att sedan ta några delar av SCA och implementera dem och låta dem växa. Detta är en tidskrävande strategi som kräver långsiktig planering. Idag kan inte företag vänta 10-15 år innan de genererar vinst, intressenterna har inte det tålamodet. SCA skapade istället en styrelse som både bestod av människor från SCA och från partnerföretaget Godrej Consumer Product Limited. Processen gick

---

<sup>108</sup> <http://www.sca.com> (1)

<sup>109</sup> Ibid

<sup>110</sup> <http://www.sca.com> (3)

<sup>111</sup> <http://www.sca.com> (1)

<sup>112</sup> Ibid

<sup>113</sup> <http://sca.com> (2)

<sup>114</sup> Ibid

långsamt framåt och man tog gott om tid på sig för uppbyggnad och planering. Planen gick ut på att lansera Libresse, Libero och Tena samt att bygga en ny fabrik.<sup>115</sup> Dock fullföljdes inte samarbetet och fabriken byggdes aldrig.

Detta förklarar Bengt Järrehult, som är Director of Idea and Knowledge management på SCA och Director of Innovation and Knowledge management på SCA Research, i en intervju genom att säga att;

*”vi hade olika syn på vilket segment som skulle nås. SCA ville positionera sig mot BOP segmentet medan Godrej Consumer Product Limited var mer intresserade av att positionera sig mot Top of the Pyramid.”<sup>116</sup>*

Deras olika intressen grundade sig i SCAs intresse att bygga upp varumärket för att i längden bli en större aktör. De stora framtida värdena ligger i Bottom of the pyramid segmentet. Problematiken var för omfattande då det bland annat handlade om kulturella barriärer och finansiella mål. I och med att Godrej Consumer Product Limited var mycket fokuserade på vinst och hade ett starkt ”Value for Money” tillvägagångssätt fungerade inte samarbetet. Trots att kunderna uppskattade produkterna på ett rationellt plan, fungerade inte den praktiska försäljningen, vilket var avgörande. På grund av detta trädde SCA ut från den indiska marknaden i oktober år 2008 efter endast cirka ett års verksamhet.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Bilaga 1

<sup>116</sup> Ibid, fråga 1

<sup>117</sup> Bilaga 2

## 7. Den indiska marknaden

---

*Vi beskriver i detta kapitel den indiska marknaden och den potential som existerar. Detta följs av en detaljerad förklaring av hur Bottom of the Pyramid segmentet ser ut i Indien. Kapitlet avslutas med motiveringar till att företag ska investera i denna marknad i Indien.*

---

### 7.1. Potentialen på den indiska marknaden

Indien är en nation med hög tillväxt, den genomsnittliga populationstillväxten är 1.4 procent per år och ekonomin är den tolfte största i världen samt har näst högst BNP av BRIC-länderna, efter Kina.<sup>118</sup> Den ekonomiska tillväxttakten har sedan 1997 varit i snitt sju procent.<sup>119</sup> Enligt beräkningar från CNN kommer Indien bli världens folkrikaste land omkring år 2050 och ha cirka 1.7 miljarder invånare.<sup>120</sup> Ytterligare undersökningar och beräkningar gällande framtiden talar för att landet även kommer att vara världens tredje största ekonomi år 2050.<sup>121</sup> Gällande Indiens tillväxt och utveckling har man kunnat se var i landet de största framstegen kommer att ske, med andra ord vart industristäderna kommer att placeras. Detta är något som Exportrådet kallar för den indiska Industriella bananen då städerna, om deras placeringar länkas ihop, formar en symbol som liknar en banan. Dessa städer är New Delhi - diplomatstaden, Mumbai - bankernas huvudstad, Pune - center för bilindustrin, Bangalore - The Silicon Valley, Chennai - destination för bil och Telecom industrin, och Hyderabad som ses som IT staden.<sup>122</sup> Som ett resultat av denna enorma modernisering och utveckling har landet utformats till något av en byggarbetsplats. Regeringen har uppskattat att de ska spendera en biljon USD på infrastrukturförbättringar mellan åren 2012 och 2017.<sup>123</sup> Enligt undersökningar beräknar man att under de närmaste 40 åren kommer hela 97 procent av den globala tillväxten att ske i Asien, Afrika, Latinamerika och Karibien.

Ovanstående påvisar vilken enorm potential som Indien har och vilka fördelar det finns med att investera i denna törstiga nation. Dock har landet en lång väg kvar, speciellt gällande produktion.<sup>124</sup> Ett internationellt konsultbolag listar också korruptionen i Indien som ett av de största problemen deras kunder råkar ut för. De tvingas betala för att få tjänster utförda, som de egentligen har rätt till. Korruptionen finns i hela samhället, ända upp på högsta nivå i regeringen. Nyligen uppdagades en av de största skandalerna på länge, licenser för det mobila nätet hade sålts med förluster för den indiska staten på 39 miljarder USD. Ministern är nu avskedad, men regeringen har problem att utreda frågan

---

<sup>118</sup> <http://www.dn.se>

<sup>119</sup> <https://www.cia.gov> (1)

<sup>120</sup> <http://www.dn.se>

<sup>121</sup> Exportrådet. (2010)

<sup>122</sup> Ibid

<sup>123</sup> Ibid

<sup>124</sup> Ibid

då den ansvarige anti-korruptionstjänstemannen också står anklagad för att ha mottagit mutor. Det kommer med andra ord att ta lång tid innan samhället är fritt från korruption, men befolkningen, media och regeringen försöker att råda bot på problemet.<sup>125</sup>

## **7.2. Identifiering av Bottom of the pyramid segmentet i Indien**

Omkring 41.6 procent av Indiens population lever under extremt fattiga förhållanden. I och med att andelen som lever i extremt fattiga förhållanden är så pass stor är det inte förvånande att 22 procent av den vuxna befolkningen, samt 47.8 procent av barnen i Indien är undernärda.<sup>126</sup> De personer som är inräknade i ovanstående statistik är de fattigaste av de fattiga och är därför svåra att nå, speciellt om man är ett vinstdrivande företag. Det är därför viktigt att urskilja de extremt fattiga, de som lever på under en USD per dag, med de fattiga. Gällande de extremt fattiga är det välgörenhetsorganisationer som tillhandahåller livsmedel då de inte har några pengar överhuvudtaget. Oavsett motivation, attityd eller vilja så är det i slutändan pengar som är det fundamentala gällande köpbägenhet och köpmöjlighet. Om man skulle bortse från det monetära problemet så skulle företag ändå inte kunna positionera sig till dessa då de inte har tillgång så många kommunikationskanaler. Fattigdomen är utbredd, 32.2 procent av stadsbefolkningen i landet bor i slumområden.<sup>127</sup>

Som tidigare nämnts har Indien en läs- och skrivkunnighet som är omkring 81.1 procent. Denna siffra kan anses som hög, då ska man ha i åtanke att andelen analfabeter i landet är omkring 40.5 procent.<sup>128</sup> Detta ger belägg för det som tidigare nämnts om att man inte ska lägga för stor vikt vid statistik rörande läs- och skrivkunnigheten då kriterierna kan vara olika. En annan viktig aspekt rörande kriterier är att när undersökningen gjordes kan den ha innefattat personer som precis lärt sig skriva och läsa men, som med mycket annat, om man inte upprätthåller kunskapen är det lätt att den försvagas eller försvinner.

## **7.3. Anledningar till att investera Bottom of the pyramid i Indien**

Som ovan nämnts är tillväxten, både befolkningsmässigt och ekonomiskt, väldigt hög. I och med detta har landet stor potential, länder som saknar en modern infrastruktur och produkter som möter konsumenters behov är en ideal testgrupp för utveckling av nya tekniker och produkter.<sup>129</sup> Företag har ett ypperligt tillfälle att investera och skapa sig möjligheter att växa då marknaden har en törst

---

<sup>125</sup> <http://www.svd.se> (1)

<sup>126</sup> <http://www.globalis.se> (1)

<sup>127</sup> Ibid

<sup>128</sup> Ibid

<sup>129</sup> C.K Prahalad, C.K. & Hart, S.L. (1998)

efter innovationer. Befolkningstillväxten talar ytterligare för att företag ska investera då Bottom of the Pyramid segmentet i Indien motsvarar cirka tio procent av världens befolkning.<sup>130</sup>

I och med att populationsstorleken är en stor indikator till hur stora möjligheterna är på marknaden råder det inga tvivel om att den indiska marknaden, och Bottom of the Pyramid segmentet, innefattar stora möjligheter för företag att växa och skapa marknadsandelar. Om företag som träder in på marknaden lyckas finna de "Sweet spots", med andra ord den rätta affärsmodellen och den rätta kombinationen av produkter/tjänster, kan dessa marknader ha en enorm tillväxt.<sup>131</sup>

SCA vill vara tillgängliga överallt och när möjligheten kom att träda in på den indiska marknaden var ett av resonemangen som ledde dem dit att behovet är stort och likaså marknaden. Idag är det omkring 25-30 procent av världens befolkning som har tillgång till SCAs feminina produkter. Om SCA skulle träda in på den indiska marknaden skulle den siffran stiga till 55 procent.<sup>132</sup> I och med detta påvisas det att det finns fördelar med att investera i Indien då landet har stor potential och på grund av sin enorma population kan företaget få en majoritet av marknaden. Dock får man inte undervärdera de risker som finns. Indien har en lång väg att gå, speciellt gällande möjligheterna till distribution. En transport med lastbil från södra Indien till Bangladesh kan ta upp till 28 dagar vilket leder till att företag måste fråga sig om de kan få sina produkter dit de vill. En annan problematik är att Indien har väldigt höga tullar, uppåt 25 procent. Detta försvårar för företag att träda in på den indiska marknaden.<sup>133</sup>

---

<sup>130</sup> <http://www.dn.se>

<sup>131</sup> Prahalad, C.K. (2006)

<sup>132</sup> Bilaga 2

<sup>133</sup> Bilaga 2

## 8. Produkter på marknaden

---

*Här kommer vi att redogöra för hur menstruationsskydden har utvecklats genom tiderna, från det antika Egypten till nutid för att sedan beskriva hur produktutbudet ser ut på den indiska marknaden samt vad man gör av med avfallet. Kapitlet kommer sedan avslutas med att belysa de substitut som finns på den indiska marknaden för att ge en klarare bild över konkurrenssituationen.*

---

### 8.1. Menstruationsskyddens utveckling

I det antika Egypten finns listor bevarade över arbetsordningen för tvätt av tygstycken som användes som menstruationsskydd, även bältesanordningar samt tampongliknande produkter beskrevs. Det finns med andra ord inte föremål bevarade, men listorna ger en bild av hur de hanterade blödningarna.<sup>134</sup>

Den äldsta informationen om menstruationsskydd i Europa går tillbaka till 1700-talet. Då ansågs det ohälsosamt att tvätta sig och att byta kläder. Kvinnorna trodde att skydd skulle stoppa upp blödningarna och orsaka problem. På 1880-talet började tyska läkare att förespråka menstruationsskydd då de funnit att den ökade hygien det medförde hade goda inverknings på hälsan. På 1850-talet uppfanns nya typer av menstruationsskydd i USA, med det dröjde till 1890 då Johnson & Johnson presenterade "Lister's Towel", de första engångsbindorna.<sup>135</sup>

Innan dessa patenterade engångsbindor togs i bruk använde många kvinnor i väst tygstycken som de tvättade eller brände efter användning. I England på 1890-talet fanns särskilda brännare som var portabla för att också kunna användas under resor. Det finns också källor som anser att kvinnor, särskilt de som var bosatta på landsbygden inte använde något skydd alls. Detta skulle då kunna vara en anledning till att kvinnor hade svårt att komma in i de manliga sällskapskretsarna på grund av fläckar och lukt.<sup>136</sup>

Under första världskriget använde sköterskorna förband med bomull för att lägga om soldaternas sår. Detta observerades av de skadade männen som berättade för sina fruar och flickvänner om hur sköterskorna stoppade deras blödningar. Användningen av bomullsvadderade skydd spred sig då i Europa och i USA.<sup>137</sup>

---

<sup>134</sup> Bharadwaj, S. & Patkar, A. (2004)

<sup>135</sup> Ibid

<sup>136</sup> <http://www.mum.org>

<sup>137</sup> Bharadwaj, S. & Patkar, A. (2004)

En konstruktion som var vanlig i väst fram till cirka 70 år sedan, men som fortfarande finns idag i Kina och Indien är en anordning som fästs runt magen, liknande en trosa. I denna kan sedan en tygbit läggas eller fästas fast i en liten ficka. Tygbiten kan då bytas ut och tvättas. I väst användes olika konstruktioner av denna typ långt in på 1900-talet innan engångsskydden utvecklades i större skala och blev tillräckligt billiga för att slå igenom.<sup>138</sup>



*Demonstration av ett hemmatillverkat menstruationsskydd.<sup>139</sup>*

Det finns inte mycket information sparad om detta vardagliga ämne som dock berört varje kvinna genom historien. Kvinnor har generellt sett haft sämre skrivkunskaper, och män har antagligen av naturliga skäl inte funnit ämnet intressant att skriva om.<sup>140</sup> Men detta är några historiska milstolpar som lett fram till de menstruationsskydd som kvinnor i väst har tillgång till idag.

## **8.2. Intimprodukter på den indiska marknaden**

Södra Indien har den största marknaden vad gällande intimprodukter, med omkring 36 procent.<sup>141</sup> Det finns dessvärre ingen inhemsk produktion av bindor i Indien, men världens stora tillverkare av bindor finns representerade. De tunna bindorna som är av bättre material och dyrare i tillverkning har naturligt blivit riktade mot ett Premium segment då de är dyrare än de tjockare varianterna. Det är dock de tjockare bindorna, Value segmentet, som har störst marknadsandel med omkring 61 procent. Detta kan förklaras med att Libresse hade lägst pris och att de såldes både i paket om 8 stycken, och styckevis.<sup>142</sup>



*Exempel på Value Segmentet<sup>143</sup>*

Enligt en undersökning gällande köpbenägenheten mellan tunna eller tjocka bindor valde 75 procent att köpa de tjocka bindorna, jämfört med 59 procent för de tunna.<sup>144</sup> Detta kan förklaras med att kvinnor väljer de tjocka bindorna då de inte behöver byta lika ofta och därför inte köpa lika många.

<sup>138</sup> [www.vikalpdesign.com](http://www.vikalpdesign.com)

<sup>139</sup> [www.vikalpdesign.com](http://www.vikalpdesign.com)

<sup>140</sup> <http://www.mum.org>

<sup>141</sup> SCA, Libresse Launch Presentation-Final

<sup>142</sup> Ibid

<sup>143</sup> Ibid s.26

<sup>144</sup> Ibid



Andra undersökningar gjorda av SCA visar att kvinnor i Indien uppskattar likadana produkter som kvinnor i resten av världen, de uppskattar samma form och ytskikt.

De dominerande märkena på marknaden under år 2008, då SCA var aktiva, var Procter & Gambles Whisper, Johnson & Johnsons Stayfree och SCAs Libresse. Vid en jämförelse av märkenas value produkter var Libresse billigast, näst billigast var Stayfree och dyrast var Whisper. Whisperer var det starkaste varumärket, men Stayfree dominerade försäljningen. Libresse var dock ledande i mervärde, till exempel lade de ett skikt av Aloe Vera överst på bindorna för en fräschare känsla. De var de första att lansera bindor med extra attribut i Indien. Libresse var också det enda märket som hade en ny design på bindorna, Secure Fit, för extra bra passform. Tester i ett laboratorium visade att Libresse hade bäst absorptionsförmåga, tvåa var Stayfree och Whisper var med andra ord sämst. Gällande produktutbudet har alla märken tunna bindor, billigare bindor och ultra bindor för dagar med ymnig blödning.<sup>145</sup>

Tamponger används inte alls av den inhemska befolkningen, det är i stort sett enbart turister som köper dem. Så är också fallet i exempelvis Sydamerika.<sup>146</sup> NGOs och även den indiska staten delar ut gratis bindor till väldigt fattiga kvinnor för att förhindra de komplikationer som uppstår vid dålig hygien. Detta sker dock bara på vissa platser.<sup>147</sup>

Försäljningen sker genom de små familjedrivna livsbutiker som finns överallt i Indien. Stora återförsäljningskedjor är förbjudna i många stater och inte välkomna i resten av staterna. Därför krävs försäljning till varje liten butik för att nå ut till kunderna. Uppskattningsvis finns sju miljoner sådana butiker i landet varav cirka 600 000-700 000 stycken har valt att sälja menstruationsskydd. I Sverige har exempelvis SCA totalt tio försäljare, och enbart i staden Mumbai i Indien hade SCAs samarbetspartner 800-900 försäljare. Då okunskapen om ämnet menstruation generellt är stor i landet är alltid det första steget att förklara hur menstruationscykeln fungerar och sedan visa produkterna. Det är enbart manliga försäljare och manliga butiksinnehavare vilket påverkar processen negativt i och med att konversationen mellan säljare och butikägare inte blir enkel. Det var samma försäljare som sålde Libero babyblöjor och Libresse menstruationsskydd till affärsinnehavarna. Affärsinnehavarna kunde på en gång säga hur många barnblöjor de ville köpa då de visste hur många kvinnor i deras kundkrets som var gravida. Då finns också potential att veta hur många menstruationsskydd som kan säljas, men så visade sig inte vara fallet. Libero var mycket

---

<sup>145</sup> SCA, Libresse Launch Presentation-Final

<sup>146</sup> Bilaga 2.

<sup>147</sup> <http://www.doublex.com>

lättare att sälja än Libresse enligt försäljarna.<sup>148</sup> Det är alltså en lång väg för en tillverkare att nå målgruppen.

### 8.2.1. Avfall

Ett problem som hjälporganisationer rapporterar om är vikten av möjligheter att göra sig av med använda bindor. Kvinnor som har möjlighet att använda sig av bindor kan inte tillgodogöra sig fördelarna på grund av detta problem. Detta drabbar till exempel skolflickor som inte vågar gå till skolan under de dagar menstruationen varar.<sup>149</sup> En indisk kvinna berättar att den kvinna i byn som samlar upp familjernas sopor och tar dem till sopstationen inte ville ta emot familjen sopor om där låg använda bindor, då hon ansåg att det slaget av sopor var orent och störde hennes religiösa övertygelse. Det underlättar alltså mycket för kvinnorna om det finns möjligheter att göra sig av med detta avfall på ett särskilt sätt.<sup>150</sup>

### 8.3. Substitut till engångsskydd

Kvinnor som inte har tillgång till bindor använder sig av vad de har till hands. Tygtrasor är vanligast,<sup>151</sup> vilket ofta orsakar komplikationer. De tygtrasor som används tvättas ofta inte ordentligt eller lämnas att torka i mörka utrymmen då kvinnorna känner skam för att låta dem torka i solen. Detta ger en grogrund för bakterier som skapar infektioner.<sup>152</sup>

På några platser har kvinnorna lärt sig att askan efter ett visst träslag absorberar både vätska och lukt mycket bra.<sup>153</sup> Kvinnor som väldigt fattiga har inga tygtrasor över att använda sig av så de väljer oftast att stanna hemma, utom synhåll för män under de dagar menstruationen varar.<sup>154</sup>

Det finns också ett återanvändbart verktyg; en kopp som samlar upp blödningarna och sedan töms med jämna intervall. Den är gjord av silikon eller latex och är formad så att den passar i livmodern. Den har dock inte slagit igenom på den indiska marknaden än, men det finns potential då den är lätt att använda och är skonsam mot kroppen. Dock krävs tillgång till rent vatten för att tvätta ur den.<sup>155</sup>

<sup>156</sup>

---

<sup>148</sup> Bilaga 2.

<sup>149</sup> Bharadwaj, S. & Patkar, A. (2004)

<sup>150</sup> Ibid

<sup>151</sup> Tripti Lahiri, T.(2007)

<sup>152</sup> <http://www.doublex.com>

<sup>153</sup> [www.vikalpdesign.com](http://www.vikalpdesign.com)

<sup>154</sup> Ibid

<sup>155</sup> <http://www.menskopp.se>

<sup>156</sup> <http://menskoppen.se>

## 9. Målgruppen

---

Kapitlet börjar med att identifiera målgruppen och på vilken grund som det görs. Detta följs av ett avsnitt som handlar om hur man kan identifiera de behov som finns inom målgruppen. Vi fortsätter sedan att beskriva korrelationen mellan konsumtion och självbild samt livsstil och konsumtionsval inom målgruppen för att på så sätt ge en klarare bild över fördelar och de svårigheter som finns med en positionering mot denna målgrupp.

---

### 9.1. Identifiering av målgruppen

För att utvärdera segment måste företag titta på fyra element, vilka är; storlek och tillväxt, den strukturella attraktiviteten, mål och budget samt stabilitet i segmentet. Samtliga fyra element är viktiga när det kommer till att undersöka om segmentet är värt att satsa på.<sup>157</sup>

Som tidigare nämnts är andelen som lever i fattigdom i Indien omkring 41.6 procent vilket ger belägg för att marknaden är stor. Fattiga samhällen har en fördel i att vara beredda att adoptera nya teknologier som kan förbättra deras livskvalitet. I och med detta påvisas att segmentet är stort och har en hög tillväxt. Gällande budget är det relativt billigt att distribuera och marknadsföra sig inom segmentet. Dessa två faktorer är de som väger tyngst när det kommer till att välja målgrupp.

Ekonomiprofessorerna Abhijit V. Banerjee and Esther Duflo har i sin artikel identifierat de fattiga och delat in dem i två grupper, de extremt fattiga och de rätt och slätt fattiga.<sup>158</sup> De extremt fattiga lever på i stort sett ingenting och har därför inte några pengar att spendera. Den andra gruppen, de som "bara" är fattiga har dock lite mer att leva på. Det fundamentala i ett företags verksamhet är att det finns en köpbenägenhet vilket i sin tur kräver kapital. Den grupp som klassificeras som rätt och slätt fattiga är den målgrupp som kommer att fokuseras på i den resterande delen av uppsatsen i och med att SCA är ett vinstdrivande företag och det krävs att kunden har ett kapital att spendera för att de ska vara en intressant målgrupp att nå. Detta framhövdes i intervjun med Bengt Järrehult.

*"..producera något hållbart till de fattiga så att de för det första har råd med det utan att vi som företag förlorar vårt 'vinstdrivande tänk'."*<sup>159</sup>

Omkring 48.1 procent av Indiens befolkning är kvinnor.<sup>160</sup> Med andra ord, marknaden för produkter som är utvecklade för kvinnor är stor. Kvinnor i Indien har länge levt under strikta förhållanden och

---

<sup>157</sup> De Pelsmacker, P. et al.(2007)

<sup>158</sup> Abhijit V. Banerjee, A.V. & Duflo, E. (2007)

<sup>159</sup> Bilaga 1, fråga 3

<sup>160</sup> <http://global.finland.fi>

ses sällan som enskilda individer.<sup>161</sup> Den indiske självständighetskämpen och politikern Jawaharlal Nehru har sagt att;

*“You can tell the condition of a nation by looking at the status of its women.”*<sup>162</sup>

Förhållandena för kvinnor i Indien har ändrats något mot det bättre, dock är landet inte i närheten av var de borde vara gällande jämställdhetsfrågor och kvinnors rättigheter. Män värderas fortfarande högre än kvinnor och favoriseras när det kommer till bland annat utbildning och sjukvård.<sup>163</sup>

## 9.2. Identifiering av behov inom målgruppen

*“menstruation is a natural physical process - a harmless by-product of a biological event.”*<sup>164</sup>

Som ovanstående citat belyser är menstruation en biologisk händelse. Ordet menstruationscykel kommer från det latinska ordet ”mensis” som betyder månatlig.<sup>165</sup> Menstruation är inte något som stoppas för att det inte är lämplig eller för att det uppkommit en kris. De spontana associationerna som människor generellt har gällande menstruation är de fysiska aspekterna. Förutom blödningarna är kroppen i en hormonell förändring och många associerar menstruation med smärta och obehag. Bortsett från de praktiska aspekterna kring menstruation, såsom att man helst ska ha någon form av menstruationsskydd, bemöts kvinnor av kulturella problem som de måste tackla. Detta är något som kvinnor som lever i fattiga förhållanden känner av extra mycket då det är många som inte har råd med en bostad med flera rum och vissa bor till och med i tält.<sup>166</sup> Detta försvårar situationen för kvinnan då hon skall underhålla sin hygien under menstruationscykeln.

---

<sup>161</sup> <http://www.svd.se> (2)

<sup>162</sup> Coonrod, C.S. (1998)

<sup>163</sup> <http://www.ne.se>

<sup>164</sup> Bharadwaj, S. & Patkar, A. (2004)s.6

<sup>165</sup> <http://sv.wikipedia.org> (1)

<sup>166</sup> Bharadwa, S. j & Patkar, A. (2004)

För att ge en inblick i hur vardagen ser ut för kvinnor i fattiga länder, och hur deras kultur ser på menstruation har vi valt att publicera berättelser från verkligheten, insamlade av forskare och välgörenhetsorganisationer. En kvinna som lever i slumområdena i Delhi berättar om sina problem att hålla hygien:

*"Where will we wash, where will we put them for drying. You stay in a big house. You must be washing in one corner of the house. Here sometimes a man is passing, sometimes a young boy is passing, then how can we wash."*<sup>167</sup>

En av svårigheterna som SCA möttes av var okunskapen om menstruation, vad det var och varför kvinnor hade det. När företaget var i startfasen för en lansering av Libresse i Indien var de först tvungna att utbilda sina säljare om menstruation. Att alla säljarna var män underlättade inte situationen. Ämnet är redan tabubelagt och att det sedan ska vara män som ska sälja produkterna till butiker leder till många svårigheter. Detta nedtystande kring menstruation späder enbart på skamstämpeln som redan så kraftigt lyser över ämnet.<sup>168</sup>

I århundraden har kvinnor världen över fått höra att menstruation är något som man ska skämmas över. Att menstruation är ohygieniskt, luktar och är orent är något som kvinnor får lära sig från tidig ålder. Detta är oberoende av religion, då de flesta religioner har någon form av negativ syn på menstruation. Kristendomen är den största religionen i världen och är den som präglar en majoritet av västvärlden.<sup>169</sup> Bibelns syn på menstruation följer samma spår som de myter som existerar i andra religioner.

*"När en kvinna har menstruation och det kommer blod från hennes kropp, varar orenhet i sju dagar. Den som rör vid henne är oren till kvällen."*<sup>170</sup>

Som skrivet i tredje Moseboken framhävs menstruation som något orent och ohygieniskt. Detta påvisar att synen på menstruation, som oren och smutsig, är densamma i samtliga stora världsreligioner. Skillnaden ligger dock i hur synen har ändrats från förr till idag. Västvärlden, oavsett om du är strikt religiös eller inte, har moderniserat sin syn på menstruation vilket kan tänkas vara ett resultat av att kunskapsflödet är mycket större i västvärlden än i tredje världen. En annan anledning kan även vara att västvärlden har blivit allt mer sekulariserad.<sup>171</sup> I och med denna sekularisering har folk öppnat sina sinnen och människor finner svar på andra ställen än i de religiösa skrifter som finns,

---

<sup>167</sup> Garg, S. et al.(2001)

<sup>168</sup> Bilaga 2

<sup>169</sup> <https://www.cia.gov> (2)

<sup>170</sup> *Bibeln* 3: dje Moseboken 15:19

<sup>171</sup> <http://sv.wikipedia.org> (3)

vilket medför att man ifrågasätter mer då antalet informationskällor blir allt fler. Dock, kan man ifrågasätta hur marknadsföringen har moderniserats då man kallar intimprodukter för "Feminine Hygiene" vilket indirekt påpekar att det är något ohygieniskt och att kvinnor behöver hjälp med sin hygien.<sup>172</sup> Dessa negativa tankar och åsikter rörande menstruation förklarar varför kvinnor vill dölja att de menstruerar. Det här är en problematik som inte bara finns i Indien.

En kvinna från ett slumområde i Delhi berättar hur hon ser på menstruationen och varför den finns. Citaten är klippta ur en längre berättelse:

*"Menstrual blood is dirty. Its expulsion is very important. Only after its expulsion can the body be healthy; Otherwise this could lead to development of various diseases."*<sup>173</sup>

*"Menstrual blood is actually the heat of the body."*<sup>174</sup>

*"During menstruation the heat of the brain is released; if it is not released, this will lead to formation of gas in the body. There may be blurring of vision, i.e. one cannot see properly. Therefore, the dirty blood from the vessels has to come out."*<sup>175</sup>

En annan berättelse som är nedtecknad av Kalpavriksh, en organisation som verkar ideellt i Puna, Indien, visar hur djupt problemet är rotat, både bland män och bland kvinnor. Berättelsen visar på att myter rörande menstruation fortfarande lever kvar i den indiska kulturen. Dessa myter leder till att kvinnor blir begränsade i sin vardag, i sitt sätt att leva och röra sig fritt:

*"When I was in my late twenties, the municipal corporation arranged to send what is called a 'ghanta gaadi' (a mobile trash collection bin mounted on wheels and trundled along by an employee of the Sanitation Department), in the locality where we lived. One day in October, when I carried the trash from our home to the gaadi, the employee, who happened to be a middle-aged woman, told me not to trash any sanitary pads over the next 10 days, as it was the Navratri festival. She was worshipping the goddess and hence having to handle menstrual material would not be acceptable, she said. She had no qualms about handling any other kind of trash! After some deliberation, our family began make it a point to themselves deposit all trash in the large containers provided in each locality by the municipal corporation, thus avoiding passing on our 'dirty work' to others."*<sup>176</sup>

---

<sup>172</sup> Bharadwaj S. & Patkar, A. (2004)

<sup>173</sup> Garg, S. et al. (2001)

<sup>174</sup> Ibid

<sup>175</sup> Ibid

<sup>176</sup> Bharadwaj, S. & Patkar, A. (2004) s.3

Det är generellt i samtliga utvecklingsländer, brist på godkända och ordentliga toalettfaciliteter och sanitetsanläggningar. Detta har lett till att tjejer inte går till skolan, speciellt inte när de menstruerar. Det har bevisats att tjejers närvaro i skolan ökar drastiskt genom att skolan tillhandahåller goda sanitetsanläggningar och toalettfaciliteter.<sup>177</sup> Vice rektorn Banumathy på Nimmeli School i Tamil Nadu säger att;

*“Puberty can set in at the tender age of ten for many girls and in the rural areas, keeping them in school is a challenge.”<sup>178</sup>*

På vice rektorns skola har UNICEF, i samarbete med en lokal organisation, satt in en automat där flickorna kan köpa bindor för två INR styck. De har även haft undervisning i vad menstruation är och hur viktigt det är att hålla hygien.

### **9.3. Konsumtion och självbild**

Den genomsnittliga medelklasskvinnan förbrukar i snitt omkring 15 000 mensskydd under en livstid.<sup>179</sup> Detta påvisar att konsumtionen av menstruationsskydd är stor och efterfrågan likaså. Dock är efterfrågan inte en lika stor bland Bottom of the Pyramid segmentet. I Indien är det enbart cirka 25 procent av kvinnorna som använder någon form menstruationsskydd som inte är egentillverkat. Resterande använder sig av vad de kan få tag på, till exempel gamla trasor.<sup>180</sup> Detta medför att de sätter sin hälsa i stor fara. Förklaringarna till varför de utsätter sig för detta kan vara många. Först och främst det självklara att de inte har råd. Detta var något som SCA försökte ändra på genom att sälja bindor styckvis för tre INR per styck. Detta var en stor hit då kvinnor nu hade råd att köpa bindor. De köpte kanske enbart två eller tre stycken, med oavsett så underlättade det för dem.

Detta kan jämföras med kvinnor i västvärlden som mer eller mindre fyller sina badrumsskåp med paket för att inte riskera att de tar slut.<sup>181</sup> En annan anledning till, och kanske den mest grundläggande, den relativt låga konsumtionen av menstruationsskydd är den bristfälliga informationen kring menstruation och hygien. Många fattiga föräldrar är obildade och därför har de svårt att få en inblick i hur mycket deras barn lär sig och om de lär sig något överhuvudtaget.<sup>182</sup> Detta medför att barnen inte får någon information från sina föräldrar, i detta fall sina mödrar, då föräldrarna i många fall inte har någon kunskap inom området och är själva uppfostrade i en miljö där myter rörande menstruation är något som man lever efter och tror på. År 2007 utförde WaterAid

---

<sup>177</sup> Bharadwaj, S. & Patkar, A. (2004)

<sup>178</sup> <http://www.unicef.org>

<sup>179</sup> Bharadwaj, S. & Patkar, A. (2004)

<sup>180</sup> Lahiri, T. (2007)

<sup>181</sup> Bilaga 2

<sup>182</sup> Banerjee, A.V. et al. (2006)

India och 19 stycken NGOs en undersökning som innefattade 53 slumområden och 159 byar i 18 distrikt i Madhya Pradesh, Chhattisgarh och Uttar Pradesh. De frågade 2 579 kvinnor om hur de hanterade sin menstruation, hur mycket de visste om ämnet samt vart ifrån de fått sin information. Av de tillfrågade gick 686 stycken i skolan, och av dessa hade 16 stycken flickor fått undervisning i ämnet. Av de tillfrågade hade 41 procent ingen kunskap alls om menstruation innan de fick den.<sup>183</sup>

I en annan undersökning som tog plats i slumkvarteren i Delhi, där 52 kvinnor djupintervjuades har en kvinna berättat:

*"When I started menstruating I thought that I must have been hurt and told this to my mother. I am bleeding from this place. My mother said there may be some wound and she gave me a cloth and told me to keep it inside my underwear. No, my mother did not tell me the actual thing. She must have thought that once I started menstruating I would come to know about it automatically. My mother must have been feeling hesitant."*<sup>184</sup>

Flera mammor i studien kände sig osäkra och obekväma när ämnet kom på tal, de oroade sig för följdfrågor om fortplantning och samlag. En mamma sa:

*"There is nothing which has to be discussed. They will come to know through their friends. How can we talk to our daughters about such things?"*<sup>185</sup>

#### **9.4. Relation mellan livsstil och konsumtionsval**

Som tidigare nämnts, påverkar en persons livsstil dennes konsumtionsmönster. Detta kan ha sina fördelar och sina nackdelar beroende på livsstilen.<sup>186</sup> Den indiska kulturen med dess kastsystem påverkar individens vardag, i form av möjligheter att utvecklas, speciellt om personen är från något av de undre kasten. Likaså påverkas livsstilen av alla de myter som cirkulerar, till exempel de myter som handlar om menstruationen, då de ger en direkt inverkan på kvinnans värdighet. Hon anses som smutsig och mindre värd under sin menstruation vilket påverkar henne sysslor då vissa sysslor inte får göras under menstruationen.<sup>187</sup> De menstruationsskydd som finns på marknaden är i många fall undangömda i butiken och om de säljs så är butiksägaren snabb med att placera produkten i en svart påse för att inte visa produkten för allmänheten.<sup>188</sup> Detta bidrar till att tabustämpeln rörande menstruation och menstruationsskydd håller sig kvar. Om produkten inte syns samt om man snabbt

---

<sup>183</sup> <http://infochangeindia.org>

<sup>184</sup> <http://www.sciencedirect.com>

<sup>185</sup> Ibid

<sup>186</sup> Solomon, M. et al. (2006)

<sup>187</sup> Bharadwaj, S. & Patkar, A. (2004)

<sup>188</sup> Bilaga 2



visar att produkten inte är något som man ska vara stolt över leder det enbart till att folk inte köper den eller att de skäms ytterligare för produkten och indirekt att de är kvinnor.

Synen på kvinnor i Bottom of the Pyramid segmentet ligger djupt rotad i Indiens kulturella värderingar och trosystem. Detta leder till svårigheter gällande hur man ska ändra en individs konsumtionsmönster då det, som bevisat, går hand i hand med dennes livsstil.

Jorge Garcia-González menar dock att;

*"We cannot change the winds, but we can adjust the sails."*<sup>189</sup>

Istället för att fokusera på att ändra en persons levnadsmönster bör fokus istället ligga på att utbilda och skapa större förståelse kring menstruation och hygien. Den bristfälliga kunskap som råder leder till att kvinnor inte är införstådda i sina rättigheter och tillgängligheter till resurser.<sup>190</sup> Ökad förståelse om synergien mellan god hygien och ökad prestationsförmåga kan leda till att personen kan jobba mer och därmed tjäna mer pengar. Genom detta och att skapa kunskap som leder till att de myter som cirkulerar kring menstruation försvinner, kommer livsstilen inte ändras, men att skifta, och därmed även konsumtionsmönstret.

---

<sup>189</sup> Garcia-González, J. (2002) s. 24

<sup>190</sup> Razvi, M. & Roth, G. (2010)

## 10. Positioneringsstrategi och implementering

---

Kapitlet börjar med att förklara begreppet positionering. Detta följs sedan av att vi beskriver de sju olika positioneringsstrategierna och sedan de olika stadierna som finns vid utvecklandet av en positioneringsstrategi. Samtliga delar i detta kapitel är till för att ge en klar förståelse för begreppet och hur man går tillväga från tanke till praktik.

---

### 10.1. Positionering

Genom att positionera sig differentierar man sig från sina konkurrenter. Med positionering menas;

*"taking into account a complicated set of perceptions, feelings and impressions a consumer has about a brand or a product."*<sup>191</sup>

När ett företag ska skapa en positioneringsstrategi bör de ställa sig sex typer av frågor:

- Vilken positioneringsstrategi använder vi oss utav idag?
- Vilken positionering vill vi ha?
- Vilka företag måste vi konkurrera ut för att nå den positionen?
- Räcker vår budget till för att inta och bibehålla den positionen?
- Har vi modet att hålla oss till en och samma positioneringsstrategi?
- Överensstämmer vårt kreativa förhållningssätt med vår positioneringsstrategi?<sup>192</sup>

Genom att besvara dessa ovanstående frågor kan företaget lättare utveckla en positioneringsstrategi som är anpassad till produkten som skall positioneras.

### 10.2. De sju olika positioneringsstrategierna

Det finns ett flertal olika positioneringsstrategier som ett företag kan använda sig av. Företaget kan positionera sin produkt genom *"Attribut och fördelar"*. Denna strategi går ut på att företaget använder sig av unika försäljningsargument som visar på hur produkten särskiljer sig från andra. Ett exempel är Procter and Gamble's produkt *"Wash & Go"* som var den första produkten som kombinerade schampo och balsam. En annan strategi som företag kan använda sig av är *"Pris/kvalitet"* vilket betyder att företaget erbjuder samma eller bättre produkt till ett mer förmånligt och lägre pris än sina konkurrenter. Strategin *"Användande eller applikationer"* är en strategi som innebär att företaget betonar ett specifikt användande eller en specifik applikation. En fjärde strategi är *"Produktklass"* vilket innebär att positionera sig mot ett annat märke. Exempel på detta är tågbolag som konkurrerar med flygbolag. *"Produktanvändare"*- strategin handlar om att man

---

<sup>191</sup>De Pelsmacker, P. et al.(2007)

<sup>192</sup> Ibid

associerar produkten med en särskild typ av grupp av människor, till exempel sportdrycker vars målgrupp är personer som idrottar. Den näst sista strategin innebär att företaget använder sig av en "Konkurrens"-positioneringsstrategi, med andra ord påvisar företagen genom olika typer av reklam, att de är bättre än sina konkurrenter. Den sista strategin är "Kulturella symboler", vilken är en positioneringsstrategi som är inriktad mot att referera till märkets personlighet. Ett exempel på detta är Kellogg's Frosties som har sin märkespersonlighet "Tony the Tiger".<sup>193</sup>

### **10.3. De olika stadierna vid en utveckling av positioneringsstrategier**

Det finns sju på varandra följande steg om hur man utvecklar en positioneringsstrategi. Det första steget handlar om att man måste identifiera konkurrenterna. Det är viktigt att företag i detta steg inte enbart fokuserar på märken som konkurrerar inom deras produktkategori utan att de även undersöker den allmänna konkurrensen i de angränsande produktkategorierna. Det andra steget handlar om att företaget undersöker vilka attribut eller fördelar som är viktiga i detta marknadssegment, med andra ord en bedömning av konsumenternas uppfattning av konkurrenter. Efter detta ska företaget bestämma vilken position deras konkurrenter har. Detta görs bland annat genom marknadsundersökningar. Det fjärde steget handlar om att göra en analys över konsumenternas preferenser, vad de efterfrågar. När dessa fyra steg är avklarade, som behandlar undersökningar kring marknaden och konsumenterna, måste företaget bestämma sig för vilken position de ska försvara. Det ideala är att företaget väljer en position som grundar sig i att man valt ett eller flera attribut som man anser vara de viktigaste utifrån konsumenternas synvinkel och där märket är lika starkt som konkurrenterna, om inte starkare. Efter detta sker implementeringen av den valda positioneringen vilket avslutas med att företaget sedan kontinuerligt övervakar positionen som de har.<sup>194</sup>

---

<sup>193</sup> De Pelsmacker, P. et al.(2007)

<sup>194</sup> Ibid

## 11. Empiriska tolkningar

---

*I detta kapitel förklarar vi de tankar kring empirin som leder fram till analysen. Vi börjar kapitlet med att belysa de generella drivkrafterna för ett inträde i Bottom of the Pyramid segmentet – individuella behov och relationen mellan självbild och konsumtion. Kapitlet avslutas med tolkningar kring menstruation och okunskap.*

---

### 11.1 Drivkrafter för intåg i majoritetssegmentet

Innan vi påbörjade vår uppsats ställde vi oss frågan "Om Bottom of the Pyramid segmentet är så stort, varför är det så få multinationella företag som gått in på denna marknad?" Ett självklart svar är att det är en stor uppgift, det är ett enormt segment. Det krävs först en analys av i vilken världsdel företaget skall satsa först, då segmentet finns närvarande i Asien, Sydamerika och Afrika. Förutsättningarna och möjligheterna ser olika ut på alla dessa platser och de har också olika inträdesbarriärer. När en världsdel har valts, måste ett land väljas ut. Många av dessa länder är dessutom oerhört folkrika, beroende på företagets storlek kanske de till och med måste välja en region eller stad till att börja med. Beroende på inom vilken industri företaget är aktivt varierar de hinder som måste övervinnas. Att etablera sig i ett nytt land kräver stora resurser och innebär därmed en risk. Det är svårt för företag att veta hur en ny kultur ställer sig till produkterna. Om det visar sig att de tilltänkta konsumenterna inte uppskattar produkten på samma vis som konsumenterna i företagets hemland, hamnar företaget i en prekär situation.

Då framtiden bygger på hur dagsläget ser ut, kan företag vara med i utvecklingen av marknaden. Exempelvis satsningar på ökad IT-kunskap - om människorna lär sig att hantera mobiltelefoner och datorer förbättrar det deras förutsättningar samtidigt som de blir potentiella kunder. Just detta exempel kommer från Microsoft, de har sådana projekt i flera länder. Det finns ett gemensamt intresse för företagen och befolkningen, om befolkningen får det bättre ställt ökar deras köpkraft.

Segmentets storlek gör det dock inte möjligt att nå ut till alla på grund av begränsningar i allmänna resurser och särskilt finansiella resurser. I och med att företag, generellt, är vinstdrivande är det inte lönsamt att positionera sig mot de "fattigaste av de fattiga" då de inte har pengar att spendera. Företag måste därför begränsa sig och positionera sig mot dem som har en daglig inkomst på omkring två USD. Men genom att satsa, ger man en möjlighet till segmentet att växa till en medelklass. Indien är ett land i rampljuset med sin population och sin höga ekonomiska tillväxttakt som största drivkrafter till ett inträde från företagets perspektiv.

### 11.2. Individuella behov som en drivkraft

Om de grundläggande behoven i Maslows behovstrappa inte behöver uppfyllas för att klättra till ett högre steg, vad skapar då våra behov? Svaret kan ligga i hur personer prioriterar. Det kan låta grymt,

men som fattig vet du om att du är fattig, och därför är det inte logiskt att spara till något som du kan få först om 20-30 år. Sparandet ser olika ut, rent kapitalmässigt, samt orsakerna till sparandet är mycket olika mellan fattiga och mer välbeställda. Människor som lever i fattigdom sparar inte för "sämre tider" samt summan de eventuellt får ihop leder inte till att deras levnadsförhållanden drastiskt kommer att ändras. Istället lever man i nuet, man spenderar det man har på att må bra nu. I väst sparar vi för att på ålderns höst kunna sitta i sommarhuset och se tillbaka på våra liv. Frågan är vem som lever mest? Den som lever för dagen, men kanske inte har så mycket pengar på banken eller den som stressar för morgondagen och har mycket pengar på banken. Det går inte att säga att den ena gör rätt och den andra gör fel, vi lever så som vi lärt oss under vår uppväxt och hur våra levnadsförhållanden har varit, och är. Man utgår från vad livet gett/ger en och därifrån bygger man sin väg. Men i praktiken betyder ofta en livsstil som är styrd av stress om framtiden och av materiella ägodelar att släkten och familjen inte får lika stor betydelse. Människor som inte har så mycket pengar uppskattar ofta sin släkt och familj mer och tar ofta bättre vara på dagen.

Hälsa är i västländerna ett starkt behov. Människor exponeras för många olika reklamfilmer varje dag som handlar om rengöring, både av hemmet och av kroppen. Var dag ser man nya rengöringsmedel som marknadsförs som "Bäst i test". Renlighet i alla dess former är något som prioriteras högt i västvärlden. "Hel och ren" är ett vanligt uttryck för hur en person ska vara. I Bottom of the Pyramid är renlighet inte lika prioriterat och definitionen av "ren" är mycket olik den västerländska. En person från väst tvättar sig med tvål medan en person som lever i slummen i Indien tvättar sig genom att eventuellt ta ett bad i någon av de högt bakteriella insjöarna som finns, som dessutom används för att dumpa avfall i. Detta kan dock vara en fråga om tillgänglighet. Med tillgång till rent vatten skulle renligheten i fattiga områden snabbt förbättras. Men hygien innebär så mycket mer än att bara att hålla sig ren med hjälp av tvål och vatten. För att lyfta fram och skapa ett intresse för att hålla en bra hygien måste det finnas en länk till segmentet som når dem, som omfamnar dem så att de är villiga att prioritera detta. Utan vilja och positiv attityd hos målgruppen kommer satsningen att vara resultatslös, och för att skapa vilja måste företagen gå till den nivå som Bottom of the Pyramid segmentet lever i för att finna sätt att förbättra deras attityd gällande hygien och hälsa.

Men inom marknadsföring finns också en debatt mellan vad som är etiskt och moraliskt rätt och fel. Människor blir påverkade av marknadsföring och de ideal som visas i media. Med hjälp av sina informationskanaler och genom "att trycka på de rätta knapparna" skapas behov och ett hopp om att med rätt ägodelar blir allting mycket bättre. Det är så de allra flesta företag arbetar idag, med att skapa behov. Det blir då alltid känsligt när det hävdas att det är för "kundens bästa". Vem sätter de gränserna, vem vet det?

### 11.3. Självbild, en anledning till konsumtion

En persons konsumtionsvaror kan ses som en sorts spegel, som visar hur personen mår och ser på sig själv. Ett konsumtionsval säger inte bara till oss själva vem vi är, utan tolkas även av omgivningen vilket leder till att de kan få en tolkning om vem vi är. Detta är på gott och ont då konsumtionsval kan bli så pass influerade över att vi vill att andra ska se på oss på ett speciellt sätt att vi tillslut inte väljer våra varor efter egna preferenser utan efter någon annans. Symbolisk interaktion, som bland annat innefattar könsroller, är extremt viktigt när det kommer till att förstå en persons konsumtionsmönster. Idag lever det mycket förutfattade meningar samt att man även tror att det finns mycket förutfattade meningar. Människan är med andra ord drabbade av förutfattade meningar i två bemärkelser, de existerande och de som vi tror existerar. En man kan få för sig att genom att göra ett visst konsumtionsval, att välja ett märke för det andra, skapar han en image som gör honom extra manlig eller extra attraktiv. Vi sätter inte längre våra egna ramar utan vi låter någon annan tala om för oss att en viss produkt kommer att få oss att känna oss på ett särskilt sätt. Vi har blivit "bestulna" på vår egen handlingsförmåga och tillit till att ta självständiga beslut. Står vi i ett vägskäl, gällande val mellan två produkter, frågar vi gärna någon utomstående om vad han/hon tycker. Vi litar inte på vår egen insikt i den grad som vi en gång gjorde. Val som att gå och handla mat är idag enbart ett tangentklick bort, man låter någon annan bestämma vad jag ska äta i en hel vecka och sedan skickas matkassen till min dörr.

Personer som lever i Bottom of the Pyramid är införstådda i sin situation, att de är fattiga och att de inte har samma möjligheter som andra som har det bättre ställt. Detta kan anses som orättvist men, på något sätt har de en klarare insikt i vad de har för liv och lever mer sanningsenligt än vad många som har det gott ställt gör. Genom att de har ett synsätt som betonar att leva för dagen, kan deras köpbeslut i viss mån ses som relativt orationella. De köper det som finns tillhanda nu och det som får dem att må bra i stunden. Västerländska köpbeslut kan å andra sidan ses som mer rationella, man överväger och undersöker och inväntar något bättre. Samtidigt är deras köpbeslut mer influerade att tillfredställa andra i den mån att omgivningens syn av dem ska vara så bra som möjligt, vilket även det kan ses som orationell köpbeslutsamhet.

I Indien, trots att det officiellt är borttaget, finns ett djupt inrotat kastsystem som har påverkat hela landets syn på människovärde. Kastsystemet har invalidiserat stora människogrupper från att kunna vidareutvecklas och utbilda sig. Det finns kast, som en majoritet i landet anser vara "ovärdiga" eller kastlösa, vilket skapar förtryck och utfrysning. Självbild, att var dag känna sig mindre värd än sina medmänniskor, leder till att man lätt kan isolera sig. Isoleringen blir dubbelsidig, då de kastlösa inte har någon förbindelse med de andra kasten och vice versa. Som flockdjur relaterar vi oss till vår

omgivning. Om vår omgivning är homogen, har vi svårt att urskilja enskilda individer. Är vi dessutom själva en del av det homogena har vi ingen egen identitet, utan vi har en grupptillhörighet eller med andra ord en gruppidentitet. I och med detta uppstår ett behov av att urskilja sig, att på något sätt bryta konformiteten och visa vem man är. Dock är ämnet komplext, vi trivs också i grupper där vi är lika våra medmänniskor, förutsägbarhet gör att vi känner oss trygga. Personer som lever under fattiga omständigheter har en tendens att avskärma sig och enbart umgås med likasinnade. Detta kan bero på skam, men även på grund av samhörighet. Som ordspråket säger, "lika barn leka bäst", vilket till stor del är sant, speciellt när det kommer till social klass i många länder och inte minst i Indien som har kastsystemet. Dessa kulturella värderingar som leder till att människor känner sig ovälkomna i samhället är en problematik som finns överallt i världen. Dock, är det i många länder inte rotat i kulturen i den bemärkelse som det är i Indien. "Outsiders" kan vara människor som inte har ett hem, eller helt enkelt har en i mångas ögon "udda" livsstil. I många fall är det inte något man föds in i utan som successivt utvecklas under ens livstid. Vad gällande Indien och deras kastsystem är det en livsstil som man föds in i och inte kan påverka. Det har dock skett en utveckling i landet gällande synen på kast och det går åt rätt håll, men det existerar fortfarande och det påverkar fortfarande människors liv.

## **11.4 Menstruation**

Menstruation tar inte hänsyn till religion, kast, etnicitet eller ens ekonomi, men väl ålder och kön. Kvinnor världen över får leva med detta fenomen, på gott och ont. Till vissa skänker den visshet att kroppen fungerar som den sak och att man inte är gravid, medan för andra ger den bara obehag och problem i vardagen. De stora världsreligionerna har gemensamt att de anser att menstruerande kvinnor är orena. Dessa heliga skrifter, vare sig de följs idag eller inte, har bidragit till diverse myter om vad menstruation är och hur det ska handskas med. Man ska dock vara försiktig när man talar om religion och inte dra samtliga över en kam. Kristendomen har i klartext nedskrivit att menstruation är orent, så som många heliga skrifter i andra religioner också har, men synen har moderniserats. Myterna inom kristendomen är begränsade, vilket kan ha sin förklaring i att det är en majoritetsreligion i västvärlden där utveckling sker i snabb takt. Ämnet är fortfarande inte något som man talar om i samhället, men det är inte tabubelagt som i exempelvis Indien. I reklamfilmer om menstruationsskydd var det dock inte länge sedan som färgen på vätskan var blå, det vill säga man använde en färg som var långt ifrån den verkliga färgen. Idag, har det utvecklats och i reklamfilmerna används nu en rosa vätska, vilket i alla fall är i närheten av den verkliga färgen hos menstruation som är mörkt rött.

Ämnet är som sagt inte något som man pratar om var dag, då det är intimt och väldigt personligt. Dock är det som en naturlig funktion accepterat, i den bemärkelsen att det finns reklam om det, produkterna är tillgängliga och utbudet stort. Så är inte situationen i Indien. I Indien vet man inte om vad som sker i kroppen under en menstruationscykel, man vet inte varför man får det eller vad man ska göra när man har det. Okunskapen kring ämnet är en bidragande faktor till varför myterna fortfarande är så starkt inrotade i den indiska kulturen och att ingen ifrågasätter dem.

Om kvinnorna inte vet hur de ska ta hand om sig själva när de har menstruation, till exempel använda menstruationsskydd, leder det till att myter håller sig kvar då många handlar just om orenhet, lukt och smuts, vilka blir konsekvenser som dyker upp om man inte använder något skydd. Det blöder igenom, vilket leder till att kläder bli fläckiga och i värme kan lukt uppstå. Undersökningar visar att kvinnor som använder menstruationsskydd, och i synnerhet Libresse, känner sig mer självsäkra. De oroar sig inte för att blöda igenom eller för att det ska uppstå någon lukt. Då man vet att kvinnor mår bättre av att använda menstruationsskydd och att det också kan åtgärda de konsekvenser som lett till myter, såsom orenhet och lukt, bör det finnas en bredare användning av produkten. Användande av menstruationsskydd leder till att de yttre attributen skulle bli osynliga och myternas sanningsvärde skulle urholkas. Dessvärre är det inte så enkelt att åtgärda som man kan tro. I och med att myterna är lika förankrade hos män som hos kvinnor måste man belysa behovet hos båda könen. I och med att det är ett fenomen som enbart drabbar kvinnor och att det är männen i majoriteten av de indiska hushållen som bestämmer om ekonomin är det svårt att få män att förstå betydelsen av att köpa produkten. Företag måste påverka attityden gällande menstruationsskydd och varför man ska köpa det. Som med de flesta produkter, är inte attityden mot den positiv så finns det ingen köpkraft riktad mot produkten. En annan svårighet är att det är män som har hand om i stort sett hela distributionskedjan i Indien, vilket medför att kommunikationen mellan försäljare och butiksägare rörande menstruationsskydd inte flyter på lika lätt som om det hade varit en mer androgyn, eller för den delen mansinriktad, produkt.

## **11.5. Okunskap**

Bristfällig information är den största fienden, ur detta gror förutfattade meningar och fördomar. Om kunskap inte finns har man en tendens att inte ifrågasätta. Detta är en av de största barriärerna för ett inträde på Bottom of the Pyramid marknaden i Indien, och alla andra marknader som genomsyras av okunskap. Den bristfälliga kunskapen kring menstruation och menstruationsskydd har lett till att myter uppkommit och en stor skam har lagt sig över fenomenet. Genom ökad kunskap inom hygien och kroppens funktioner ökas integrationen inom familjen samt mellan könen och skapar på så sätt en mer öppen dynamik. Genom större förståelse för kvinnans liv och vad hon går igenom under



menstruationen kan man skapa en positivare attityd och därmed en motivation som påverkar köpbägenheten för menstruationsskydd.

Det råder bristfällig information i hela världen gällande sex- och samlevnad. Sverige har idag obligatorisk sexualkunskapsundervisning liksom många andra länder i väst. Dessvärre har inte det medfört att antalet sexuellt överförbara sjukdomar försvunnit, snarare tvärtom, vilket kan vara ett resultat av att kvaliteten och kvantiteten på undervisningen skiljer sig mycket åt. Västvärlden må ha kommit längre vad gällande synen på menstruation, att det är ett helt normalt biologiskt fenomen, men gällande sex finns fortfarande brister. Myterna inom sex- och samlevnad är många, vilket är ett klart resultat av bristfällig information. Alltså finns okunskap överallt men kan också åtgärdas med så enkla medel som undervisning. Sexualkunskapsundervisning har länge varit ett omdiskuterat ämne, då många anser att det inte hör hemma i skolan då man genom att undervisa i ämnet ökar intresset för sex bland unga. Andra menar att undervisning i ämnet i själva verket minskar antalet underåriga som har sex och framför allt visar på konsekvenserna av en tidig sexualdebut. Åsikterna är många, men en sak är säker och det är att inget gott kommer från att undvika undervisning i ämnet. Sexualkunskapsundervisning handlar om så mycket mer än att enbart diskutera sex, det handlar om att känna till sin kropp och allt som händer med den. Det är via sexualkunskapsundervisning som många får kunskap om menstruation, vad det är och hur man ska förhålla sig till det. Undervisning är källan till kunskap och är därför något som måste prioriteras oavsett vart i världen man befinner sig. Gällande menstruation och synen på det i Indien är den enda lösningen för att få bort myter att undervisa om ämnet. Om människor skall veta vad det är, varför man får det och hur man på bästa sätt ska göra det så behagligt som möjligt måste man våga prata om det.

Menstruation är något som påverkar kvinnor världen över och deras vardag oavsett om de har tillgång till bra menstruationsskydd eller inte. Kroppen är i en hormonell förändring och värk och smärta är vanligt förekommande. Menstruation är inget nytt biologiskt fenomen vilket borde medföra att kunskapen om det borde förändras i takt med samhällets modernisering. Dessvärre är fallet inte så, speciellt inte i Indien. I och med att det är ett fenomen som enbart drabbar kvinnor, är det inte ett prioriterat behov. Det är män som har hand om hushållskassan och därmed bestämmer vilka inköp som ska göras. Det är män som är återförsäljare och det är män som är butiksägare. Det är därmed svårt att belysa betydelsen av en intimitetsprodukt för kvinnor i ett samhälle där samtliga led i distributionskedjan består av män. Kunskapen måste därför även nå ut till män, så att de förstår att behovet finns och varför det finns.

SCA försökte sig på detta när de var i sitt startskede att lansera feminine hygiene produkter. De försökte nå ut till sina manliga säljare med hjälp av en kvinnlig marketing manager som skulle ge dem

den information de behövde för att i sin tur sälja produkten till butiker. Tyvärr avbröts försäljningen efter en kort period. Men detta var något som i teorin var en god tanke. Problemet var att när försäljarna skulle vidarebefordra sin kunskap till butiksägarna var de tvungna på kort tid marknadsföra en helt ny produkt, som de själva haft kunskap om bara en kort tid, och nu försöka sälja den till en annan man som inte har någon kunskap om den. Kunskapen måste förmedlas med en större bredd. Kunskapen kan inte koncentreras till att enbart rikta sig till kvinnor, män eller unga flickor. Den måste tilltala samtliga då samtliga sitter i samma kunskapsmässigt skrangliga båt.

## 12. Analys

---

*Här presenteras uppsatsens tillägg till den kunskap som finns gällande Bottom of the Pyramid segmentet och hur företag kan positionera intimiteter, som är känsliga produkter att tala om i många kulturer.*

---

### 12.1. Upptäckten av de nya marknaderna

Sökandet efter nya marknader får allt större fokus hos företagen, då konkurrenssituationen ser ut som den gör. Genom att finna Blue oceans, med andra ord nya marknader, förbättras framtidsutsikterna för företag. Bottom of the Pyramid är ett Blue ocean i den bemärkelsen att det är ytterst få företag som trätt in på denna marknad och dessutom lyckats etablera sig och hålla sin verksamhet igång. Det finns ett antal drivkrafter bakom den marknadstillväxt som skett inom Bottom of the Pyramid. I väst har utvecklingen av produkter och tjänster följt en så kallad "S-kurva", som förklarar tidsaspekten som det tar för produkter och tjänster att spridas och växa i kundernas medvetande. I Bottom of the Pyramid segmentet tar kurvan mer en form utav ett "i", det vill säga tidsaspekten är kortare, allt går med en högre hastighet. I "I-kurvan" drivs det med snabb hastighet fram nya innovationer vilket även kan medföra högre risker. Traditionella marknader kan förstöras på grund av den snabba utvecklingen. Risken ökar med hastigheten, det blir svårare för företagen att tillfredsställa kundernas krav. Särskilt inom Bottom of the Pyramid segmentet, där människorna ser vilka produkter som finns på marknaden, och vill ha likadana. De är inte villiga att kompromissa och köpa sämre produkter bara för att de inte har råd. Det är inte lätt för företagen att leva upp till dessa krav. Men en väg att gå är att våga använda sig av den omvända strategin. Genom att använda lokal kompetens kan företaget få värdefull information. Dels vet lokalbefolkningen bäst hur marknaden fungerar, vilka specifika drivkrafter och problem som finns, dels är de öppna för ny teknik som verkar ologisk för den som varit med genom hela utvecklingen, men helt logisk för den som kan tänka sig att hoppa över onödiga steg i den tekniska utvecklingen. General Electric har lyckats att genomföra denna strategi och skördat stora framgångar.

Detta stämmer överrens med de fyra nyckelfaktorerna Prahalad utvecklade. Det ger oss belägg att säga att kunskap är en form av positioneringsstrategi som företag skall satsa på. Om företaget är först med att kommunicera kunskap skapas en image som säger att företaget bryr sig om konsumenterna. Det ger en starkt lojal kundkrets. Kunskap som strategi innebär att företaget måste söka egen kunskap om konsumenterna samtidigt som de upplyser om sådant som konsumenterna behöver veta om produkterna. Något som vi observerat men som inte tagits upp i några av de teorier vi läst är att det finns skillnad mellan olika produkter. Vissa produkter, såsom menstruationsskydd, har större friktion än till exempel kläder. Med det menar vi att vissa produkter, bemöts med större

motstånd än andra produkter. Ett klädesplagg associeras inte med några negativa aspekter normalt, medan ett menstruationsskydd associeras med det tabu som råder. Detta innebär att ett moment av okunskap tillkommer till processen att lansera produkten på denna marknad.

Ett exempel på detta är SCAs lansering av Libresse, de var inte medvetna om konsumenternas bristfälliga information gällande fenomenet menstruation. Detta visar på ett kunskapsdelta. Exemplet går också att föra över på hela industrin, stora multinationella företag såsom Johnson & Johnson har varit närvarande i 15 år, men fortfarande är försäljningen bara en bråkdel av vad som kan förväntas.

Vid ett eventuellt inträde på en ny marknad, en Blue ocean, gäller det för företaget att finna ett lämpligt segment att positionera sig mot. Allt för många fokuserar här på de övre segmenten vilket genomsyras av anledningen att det är dessa människor som har mest pengar och därmed störst köpbenägenhet. Dock som vi tidigare visat i arbetet, är detta inte sant. Köpbenägenheten är lika stor om inte större i de lägre inkomstsegmenten. Dessa typer av antaganden är typiska exempel på antaganden som sedan blåses upp så mycket att de blir till hinder för företag. Företag anser att dessa antaganden är sanna, utan att egentligen försöka finna orsaken till antagandet och därmed om det är sant eller falskt. Antagandena kan idag och bör idag förkastas då segmentet tenderar att faktiskt betala högre priser på de produkter som de köper, jämfört med medelklassen. Detta betyder att de har en vilja, en köpbenägenhet, som är så pass kraftig att de till och med betalar överpris.

Detta är något som professor Prahalad framför i sin modell *"The morphing of the pyramid into a diamond"* som handlar om strävan som finns bland människor att uppnå något större och bättre. Att ge dem möjligheten, genom att som företag investera i dem, leder till större möjligheter att skapa en stor medelklass. Självklart skall kritiken som riktas mot Prahalad tas på allvar, företagen kan inte få obegränsade friheter. Det är trots allt så att marknadsföring går att missbruka, vi har redan sett exempel från andra delar av världen. Korruption är också ett allvarligt hot mot befolkningen, då lagstiftningen som skall skydda dem då inte används i praktiken. Köpta politiker kan också skada utvecklingen mot "diamantformen" då viktiga steg rundas och marknadsmekanismerna inte tillåts verka. Till exempel skapar korruption problem för nya företag som vill etablera sig, vilket ju helt förstör den "goda cirkeln" av ökat inflöde av pengar, skapandet av arbetstillfällen och ökad konsumtion. Drivkrafterna till innovation sätts ur spel, vilket saktar ner omvandlingen.

## **12.2. Behovens betydande roll i en individs konsumtionsbeteende**

Industrialiseringen har utvecklat det samhälle vi lever i till något nytt, det är inte längre det ståndssamhälle som i början skapade den yrkesskicklighet som idag lever kvar inom många yrken. På den tiden gav oss professionen också den individuella identiteten. Trots att ståndssamhället inte

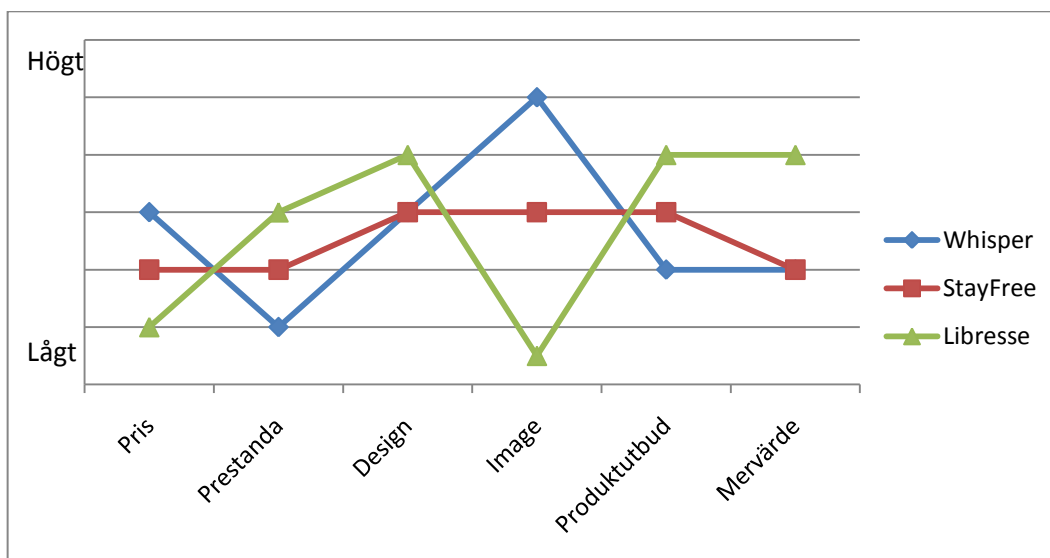
längre lever kvar så finns delen, att vår profession är vår identitet, kvar. I västvärlden, där människor lägger stor vikt vid status och livskvalitet, blir det viktigt att klättra upp i karriärstegen och bli "något", att behålla sin status. Men utan ståndsamhället är det mycket svårare att skaffa sig den här identiteten. Tidigare var vägen utstakad, nu råder frihet och konkurrens vilket ger en helt annan press på individen.

Maslow menar att man måste tillfredställa de basbehov som finns, med andra ord de fysiologiska behoven såsom mat och husrum innan man kan klättra upp i "Behovspyramiden". Dock, vill vi här ifrågasätta pyramiden då det visat sig i studier som vi framfört att behoven som finns i Bottom of the Pyramid segmentet inte speciellt urskiljer sig från de med en högre levnadsstandard. Fattiga har en tendens att inte påverkas av rationalitet utan de spenderar pengar på produkter som får dem att må bra just nu, inte på saker som gör nytta i det långa loppet. Alltså måste man inte tillfredställa de mest grundläggande behoven för att öka sin självkänsla. Du kan ha knappt med mat på bordet men ändå ha en stark självkänsla i och med att du lever i nuet och inte stressar upp dig för morgondagen och de problem som eventuellt kan uppstå då.

### **12.3. Positioneringsstrategi för SCA i Indien**

Det är viktigt för företag när de ska positionera sig mot segmentet att de vet vilka knappar de ska trycka på. Enligt Pelsmacker finns flera sätt att utforma en positioneringsstrategi, men vi anser att "produktanvändarstrategin" är bäst lämpad. Detta då strategin fokuserar på att produkten konsumeras för att förstärka identiteten. I detta fall är produkten menstruationsskydd, och konsumerandet innebär en höjd självkänsla och därmed en starkare identitet. Att få tillgång till menstruationsskydd gör livet som kvinna mycket lättare. Denna positiva känsla skapar också möjligheten att kvinnor sprider känslan av frihet till andra, och "word of mouth" är känt som kraftfull marknadsföring. I och med att de som lever i Bottom of the Pyramid segmentet inte konsumerar menstruationsskydd i den utsträckningen vi anser befogat för att tillfredställa behovet, måste företag veta hur de ska belysa detta så att segmentet finner produkten och kopplar ihop den med en positiv attityd och förstärkt identitet. Dock kan företag inte positionera sin produkt till segmentet genom att motivera att deras produkt får dem att exempelvis sova bättre. Men, genom att istället poängtera för segmentet att om de fysiologiska behoven tillfredställes, sömn och hygien, leder till ökad prestationsförmåga, vilket leder till högre arbetskapacitet, vilket resulterar i mer pengar i plånboken, skapar man ett intresse inom segmentet. Företag måste finna något som får segmentet att lyssna och prioritera produkten före annat. De måste få segmentet att få en positiv attityd gällande användandet av denna särskilda produkt som de vill lansera. Då vädjar företagen till människans vilja att utvecklas, att förbättra sin situation.

Vi har använt verktyget "Strategy canvas" för att visa hur Libresses positionering i Indien såg ut år 2008 i förhållande till konkurrenterna. Vi har sedan använt verktyget "Four action framework" för att realisera vårt förslag på ett tydligt sätt:



Vi kan nu avläsa att Libresse inte har ett lika inarbetat varumärke, men att produkten är bra. De andra aktörerna har funnit på marknaden i 15 år, och Libresse lanserades år 2007. De har alltså inte hunnit skapa lika många lojala användare än. Men eftersom andelen användare är låg, finns det potential.

Den första aktiviteten som vi föreslår skall lyftas fram enligt "Four action framework" är komfort! Det som skall lyftas fram är med andra ord de fördelar som uppnås genom att använda menstruationsskydd, och särskilt en Libresse binda då den har mervärden så som ett lager av Aloe Vera och andra extra attribut. Komfort passar också in i Pelsmackers "produktanvändarstrategi" och ökar chansen till "word of mouth" marknadsföring. I den andra aktiviteten "skapa" har vi valt känslan av att Libresse är det enda rätta! Det skall inte vara ett attraktivt alternativ att välja substitut eller en konkurrerande produkt. Libresse har det ultimata erbjudandet av komfort, prestanda och pris. Att välja Libresse är att välja smart. I aktiviteten "reducera" har vi valt pris. Segmentet är priskänsligt på grund av att de måste prioritera bland sina utgifter, de har begränsat med pengar. SCA skulle kunna reducera priset på produkterna genom att bygga en fabrik, och då slippa de höga importtullarna. En fabrik skulle även kunna gynna befolkningen där fabriken är lokaliserad då det ger arbetsmöjligheter. Eftersom segmentet inte accepterar allt för låg kvalitet kan priset inte reduceras för mycket då det skulle påverka kvaliteten på produkten. Den fjärde aktiviteten, och den mest tidskrävande, handlar om vad företaget ska eliminera. Då det handlar om myter, som är djupt rotade i landets kultur, måste

man gå omvägar då en kultur inte är något som ett företag kan ändra på så att den passar deras företagsverksamhet. Genom ökad kunskap och förståelse för fenomenet menstruation, blir attityden mer positiv och den skam som råder kan då successivt elimineras. Denna aktivitet är den mest tidskrävande men, ack så viktig då det är skam och myter som är roten till det knappa informationsflödet och efterfråga gällande menstruationsskydd.

#### **12.4. Sammanställning av marknadsläget inom Bottom of the Pyramid segmentet i Indien**

Som vi tidigare nämnt finns det svårigheter kopplade till inträde på Bottom of the Pyramid segmentet. Detta gäller både för vanliga konsumtionsprodukter och menstruationsskydd. För alla produkter är det ekonomin som sätter gränser för konsumtionen, då segmentet har lite pengar att leva på. Det finns också problem kopplade till försäljning som är specifika för Indien, såsom korruption, höga importtullar och statliga regleringar. Den indiska staten ser dock inte mellan fingrarna när det gäller korruption, de ser allvarligt på problemet, trots att korruption är närvarande ända upp på regeringsnivå. Men då regeringen har som mål att utrota korruptionen kan problemet bli mindre i framtiden.

De senaste åren har fler och fler företag fått upp ögonen för tillväxtmarknaderna och enligt C.K. Prahalad har ekosystemen utvecklats markant. Sammantaget med den öppenhet befolkningen visar mot nya produkter ser framtiden ljus ut.

Gällande försäljning av menstruationsskydd är läget ett annat. Förutom den svaga ekonomin hos segmentet finns också de kulturella svårigheterna kopplade till fenomenet menstruation. Det finns inga enkla åtgärder för att ändra attityden hos befolkningen, det sitter djupt rotat i identiteten hos individer och grupper och tar därför lång tid att påverka. Vi anser att en ökad förståelse för hur befolkningen tänker från företagets sida hjälper dem att påbörja ett arbete att nå en bättre attityd mot menstruation och menstruationsskydd. Detta tycker vi skulle innebära att sprida information om hur kroppen fungerar för att befolkningen på så sätt avmystifierar fenomenet och känner sig säkrare i frågor som berör menstruation, samliv och fortplantning.

	Vanliga Konsumtionsprodukter	Menstruationsskydd
Svårigheter	Ekonomi Tullar Korruption Regleringar	Kultur
Möjligheter	Ekosystemet växer	Förbättra attityden genom kunskap
Styrkor	Öppenhet	"I-kurvan"

Ökad kunskap skulle ge större förståelse för fenomenet menstruation och därmed ökad förståelse för det kvinnliga könet. Om en större öppenhet yppar sig från detta ökade kunskapsflöde runt kroppen, kan det kanske smitta av sig på andra produkter som lider av friktion. En större öppenhet för menstruationsskydd skulle med andra ord leda till ökad förståelse för andra produkter. Dock anser vi inte detta vara en styrka hos produkten menstruationsskydd då det är något långsiktigt och mycket tålamodskrävande. Det går med andra ord inte att generalisera den strategi som används för menstruationsskydd på andra produkter men, om en öppenhet rörande menstruationsskydd skulle uppenbara sig skulle det leda till förbättringar och förenkla situationen för framtida produkter som lider av högre friktion. Exempelvis substitut såsom tamponger, som i dagsläget inte har någon marknad i Indien, skulle kunna lanseras.

### 12.5. Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Gällande validiteten använder vi oss av Bengtssons nedbrytning av begreppet i integration, relevans och förklaringsförmåga. Integrationen har vi hanterat genom att all analys och alla slutsatser har diskuterats igenom med handledare och har stöd i det som sagts i intervjuerna. Vi anser att dessa åtgärder säkerställer att slutsatserna skall stämma och att det finns belägg. Gällande relevansen betraktar vi den som säkerställd genom ett brett urval av grundläggande teorier som använts och som stöttar analysen och slutsatserna. Källorna är tillräckligt nya för att ge en aktuell bild av situationen i Indien rörande fenomenet menstruation och kvinnors situation. Användningsområdet anser vi vara företag och forskare som är intresserade av Bottom of the Pyramid segmentet, samt de som är intresserade av situationen i Indien och produkter som har högre friktion. Gällande förklaringsförmågan finner vi den tillfredställd genom den nya teori vi tillför gällande positionering av menstruationsskydd i Indien i jämförelse med vanliga konsumtionsprodukter.

Det är viktigt att påpeka att den positioneringsstrategi och de åtgärder vi bedömer skall vidtas vid positionering av intimitetsprodukter inte kan generaliseras till att gälla andra konsumtionsvaror. Det kunskapsdelta som finns är unikt och därför blir också åtgärderna unika. Dock hoppas vi att det



ökade kunskapsflödet som skall medföra större öppenhet gällande menstruationsskydd också kan förbättra situationen för andra produkter som lider av friktion, då ökad acceptans för ett ämne också kan betyda ökad acceptans i ett annat ämne.

### 13. Slutsats

---

*I detta kapitel redogör vi för våra slutsatser som vi kommit fram till genom denna arbetsprocess för att besvara vårt syfte; "Syftet är att öka förståelsen för Bottom of the Pyramid segmentet och de bakomliggande faktorerna till varför företag inte inträtt på denna marknad i stor omfattning. Syftet är också att utreda positioneringsproblematiken som uppstår vid ett inträdande i detta segment."*

---

Drivkrafterna är många till att träda in i Bottom of the Pyramid segmentet. "I kurvan" visar att det är dynamiska samhällen, och befolkningen tar fort till sig ny teknik. Genom att argumentera för att Maslows behovstrappa inte gäller här påstår vi att köpbenägenheten är hög hos den övre delen av Bottom of the Pyramid segmentet. Det är en äkta "Blue ocean", tillväxten är hög och konkurrensen är mindre än i de högre segmenten. Detta borde stora multinationella företagen utnyttja då de, med sina stora resurser, kan skapa effektiva distributionskedjor och kan därmed erbjuda lägre priser än lokala aktörer. Det är också möjligt att starta produktion av menstruationsskydd i Indien och på så vis sänka priserna ytterligare då tullavgiften elimineras. Om de stora multinationella företagen blir aktiva inom segmentet tillför de kapital till dessa fattiga områden och på lång sikt kan denna utveckling förhoppningsvis omvandla fördelningen från en pyramid till en diamant. Då har en medelklass skapats, vilket betyder att majoriteten av världens människor har en mycket större köpkraft än tidigare, vilket skapar mycket större försäljningsmöjligheter för företagen. Bottom of the Pyramid segmentet skall inte finnas för alltid, det skall bli en färdig, utvecklad, fungerande marknad. Målet är att finna diamanten.

Eftersom att spridningen av ny teknologi, särskilt informationsteknologi går fort, anser vi att det finns belägg att tro att denna spridning av information kan urholka myter kring exempelvis menstruation och göra ämnet mindre tabubelagt. Vi hoppas att den höga hastigheten i spridningen kan göra denna process kortare än de cirka 60 år som det tagit i Sverige. Men det går inte att bortse från att dessa tabun ligger djupt rotade, särskilt i Indien. SCA gjorde misstaget att underskatta kraften i detta. Okunskapen finns med andra ord hos båda sidor, företagen underskattar de kulturella skillnaderna på grund av okunskap och befolkningen saknar kunskap om kroppen. Trots att det finns behov finns inte en matchande efterfrågan. Okunskapen kring fenomenet anser vi vara roten till detta problem. Men det är viktigt att påpeka att det är brist på möjlighet att söka information som skapat detta. Det är ingen långsiktig lösning att företag skall agera som informatörer, då deras syfte alltid kommer att vara att sälja. Då uppstår en ojämn maktfördelning vilket ökar risken för utnyttjande av människorna. "De skall ges nät att fiska själva med, de ska inte få fisk." Vi anser att det är viktigt att båda könen skall ha den nya kunskapen, då könsordningen troligtvis kommer att bestå en längre tid, och männen styr distributionen till de kvinnliga slutanvändarna. Ett ökat informationsflöde behöver inte betyda att

andra kulturer skall bli mer lika de i väst, många använder sina olika kunskaper parallellt, till exempel använder sig många svenskar både av det allmänna sjukvårdssystemet och av naturläkemedel. Men det krävs tålamod att nå hit. Tyvärr innebär ofta tålamod en stor kassa, pengar är en styrande faktor. Dock, när den kritiska kunskapsnivån är nådd finns det en stor möjlighet för de företag som är på plats att öka sin försäljning inom detta majoritetssegment.

Gällande vilken positioneringsstrategi som kan hjälpa Libresse att ta en stor marknadsandel i Indien bedömer vi att SCA skall fokusera på de mervärden de har utvecklat inom komfort. Detta gör att de kan kommunicera budskapet att Libresse är det ända rätta, de är ledande i pris, komfort och prestanda. Priset är möjligt att pressa långt under konkurrenterna om planerna på att bygga en fabrik återupptas. Det största hotet är det som måste elimineras – okunskapen. Det är ett tidskrävande moment men det måste klaras av för att efterfrågan skall nå sin fulla potential. Vi hoppas att ökad kunskap skall leda till större öppenhet för menstruationsskydd, och att ökad öppenhet för ett ämne också sprider sig till andra ämnen. Förhoppningsvis kan med andra ord andra produkter som lider av friktion dra nytta av det arbete som ökad kunskap om kroppen medför.

## 14. Förslag till fortsatt forskning

---

*I detta kapitel vill vi föra en diskussion kring hur företag kan gå vidare och vad som bör undersökas vid ett eventuellt inträdande i Bottom of the Pyramid. Vi kommer redogöra för de mest intressanta resultaten från våra empiriska och teoretiska insamlingar samt redogöra för vad företag i framtiden bör undersöka och inte försumma.*

---

Det finns flera aspekter som kan undersökas utförligare som vi bara berört ytligt i denna undersökning. Det finns med säkerhet skillnader mellan olika regioner som vi inte undersökt, detta i och med Indiens omfattande storlek inte bara gällande till ytan utan även befolkningsmässigt. Det skulle vara värdefullt att veta hur starkt myterna är förankrade i olika områden för att kunna anpassa lanseringen av produkter. En fortsättning på detta kan vara att ta reda på hur kunskapsflödet har utvecklats, hur ser sexualundervisningen ut i skolan om några år? Om den har förbättrats, har det lett till ökad användningen av engångsbindor? Har det tillkommit fler aktörer? Bottom of the Pyramid segmentet är ett segment under utveckling vilket medför att en framtida undersökning vad gällande ovanstående frågor är av stort intresse att undersöka. Dels gällande närvaron av multinationella företag men även om någon förändring skett gällande synen på menstruation. Indien är genomsyrat av många myter som ligger rotade i det kulturella men, på grund av att landet är en tillväxtmarknad och ett land som allt fler företag träder in på skulle det även vara intressant att undersöka ifall landet blivit influerade av andra länder i den bemärkelsen huruvida eventuella substitut såsom tamponger överhuvudtaget existerar på marknaden.

## 15. Källförtäckning

---

Här redovisas alla källor vi använt i uppsatsen.

---

### 15.1. Primära källor

Intervju med Bengt Järrehult, 2010-11-18, Se Bilaga 1

Intervju med Peter Blomström, 2010-12-01, Se Bilaga 2

SCA, Libresse Launch Presentation-Final, April 2008

Föreläsning av Professor Mats Alvesson Ekonomihögskolan Lunds Universitet 2010-09-06

### 15.2. Litteratur

*Bibeln 2000.* (1999), Corida AB

Bryman, Alan. & Bell, Emma. (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber (2005), Upplaga 1.1

Denscombe, Martin. (1998) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur AB, Lund (1998)

De Pelsmacker, Patrick., Geuens, Maggie. & Van den Bergh, Joeri. (2007): *Marketing Communications- a European Perspective*, Prentice hall(2007), Third edition

Ghauri, Pervez. & Cateora, Philip. (2006): *International marketing*, The McGraw-Hill Companies (2006), 2:nd edition

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002): *Vad, Hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur AB, Lund (2002)

Prahalad, Coimbatore Krishnarao. (2006): *The fortune at the bottom of the pyramid- eradicating poverty through profits.* (2006) Wharton School Publishing, 4<sup>th</sup> printing

Schutz, Alfred. (1962) *Collected papers, Volume 1*, The Hauge: Martinus Nijhoff(1962)

Solomon, Michael., Bamossy, Gary., Askegaard, Sören. & Hogg, Margaret. K. (2006): *Consumer behavior- A European perspective*, Prentice Hall (2006), 4<sup>th</sup> edition

### 15.3. Artiklar

Banerjee, Abhijit V. & Duflo, Esther. (2007): *The economic lives of the poor*, Journal of Economic Perspectives (Winter 2007), Vol. 21 No. 1, s. 141-167

- Banerjee, Abhijit V., Banerji, Rukmini., Duflo, Esther., Glennerster, Rachel., Keniston, Daniel., Khemani, Stuti. & Shotland, Marc. (2006): *Can Information Campaigns Raise Awareness and Local Participation in Primary Education? A Study of Jaipur District in Uttar Pradesh*, (2006)  
[http://econ-www.mit.edu/faculty/download\\_pdf.php?id\\_1425](http://econ-www.mit.edu/faculty/download_pdf.php?id_1425)
- Bengtsson, Lars. (1993): *Intern diversifiering som strategisk process*. Doctoral thesis, Lund: Lund University Press
- Bharadwaj, Sowmyaa. & Patkar, Archana. (2004): *Menstrual Hygiene and Management in Developing Countries*: Taking Stock, November 2004
- Garg, Suneela., Sharma, Nandini. & Sahay, Ragini. (2001) *Socio-cultural aspects of menstruation in an urban slum in Delhi, India*, Reproductive Health Matters, Vol 9. No 17.
- Garcia-González, Jorge.(2002) *Latin American youth*, World Advertising Research Center, January-March 2002
- Glaser, Barney G. (1978): *Theoretical sensitivity: Advances in the methodological of Grounded Theory*, Sociology Press, California
- Harjula, Liisa. (2005), *"Tensions between venture capitalists' and business-social entrepreneurs' goals: will bottom-of-the pyramid strategies offer a solution?"*, *Greener Management International* (2005), Vol. 51 s.79-87
- Immelt, Jeffrey. & Govindarajan, V.C. (2009): *How GE is disrupting itself*, Trimble Harvard business review, Oktober 2009
- Karnani, Aneel. (2009): *The Bottom of the Pyramid strategy for Reducing Poverty: A Failed Promise*, Economic & Social Affairs (Augusti 2009) No. 80
- Kim, W. Chan. & Mauborgne, Renée. (2005): *Blue ocean strategy-from theory to practice*, California management review (Spring 2005) Vol. 47, No. 3
- Lahiri, Tripti. (2007): *In India, getting sanitary pads to women is development work*, Asiaone, Singapore Press Holdings, 8 oktober 2007 No. 198402868E
- Pitta, Dennis A., Guesalaga, Rodrigo. & Marshall, Pablo. (2008): *The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges*, Journal of Consumer Marketing (2008) Vol. 25, No. 7, s.393-401

Prahalad, Coimbatore Krishnarao. & Hammond, Allan. (2002): *Serving the world's poor profitability*, Harvard Business review, September 2002

Prahalad, Coimbatore Krishnarao. & Hart, Stuart L. (1998): *The fortune at the Bottom of the Pyramid*, Strategy and competition, Security and Strategy (1998) reprint Nr.02106

Razvi, Meena. & Roth, Gene. (2010): *Non-governmental organizations and the socio-economic development of low-income women in India*, Human Resource Development International, February 2010 Vol. 13, No. 1, s. 65–81

Zeithaml, Valarie A., Rust, Roland T. & Lemon, K. (2001), "The customer pyramid: creating and serving profitable customers", *California Management Review* (2001), Vol. 43 No.4, s.118-34.

## 15.4. Elektroniska källor

<http://allpsych.com/personalitysynopsis/maslow.html> (2010-11-30)

(1) <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html> (2010-12-14)

(2) <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html> (2010-12-06)

<http://www.dn.se/nyheter/varlden/sju-miljarder-manniskor-pa-jorden-nasta-ar-1.929846> (2010-11-18)

<http://www.doublex.com/blog/xxfactor/pads-india-not-ipads> (2010-11-17)

<http://economictimes.indiatimes.com/news/news-by-industry/et-cetera/C-K-Prahalad-saw-Indias-fortunes-at-bottom-of-pyramid/articleshow/5825936.cms> (2010-11-12)

(1) [http://en.wikipedia.org/wiki/C.\\_K.\\_Prahalad](http://en.wikipedia.org/wiki/C._K._Prahalad) (2010-11-18)

(2) [http://en.wikipedia.org/wiki/Tata\\_Nano](http://en.wikipedia.org/wiki/Tata_Nano) (2010-12-14)

<http://everything2.com/title/Fantababy> (2010-11-17)

Exportrådet. (2010): *India- a fast growing continent*, Country fact pack, Swedish trade Council India, Maj 2010 (2010-11-18)

<http://global.finland.fi/public/default.aspx?contentid=101146&nodeid=15782&contentlan=3&culture=sv-FI> (2010-11-24)

(1) <http://www.globalis.se/Laender/Indien/%28show%29/indicators> (2010-11-18)

(2) <http://www.globalis.se/Laender/Indien/%28show%29/mdg> (2010-11-17)

(1) <http://www.indien.nu/berattelser/berattelse23/> (2010-11-17)

- (2) <http://www.indien.nu/fakta-tips/religion/hinduism/> (2010-11-12)
- (3) <http://www.indien.nu/fakta-tips/religion/kastsystemet/> (2010-11-12)
- (4) [http://www.indien.nu/fakta-tips/seder\\_bruk/](http://www.indien.nu/fakta-tips/seder_bruk/) (2010-11-12)

<http://infochangeindia.org/200811207499/Health/News/41-of-women-unprepared-for-menstruation.html> (2010-12-06)

[http://menskapen.se/?page\\_id=57](http://menskapen.se/?page_id=57) (2010-11-18)

<http://www.menskopp.se/shop/> (2010-11-18)

<http://www.mgmtquotes.com/author/C.K.+Pralhad/> (2010-11-15)

<http://www.mum.org/pastgerm.htm> (2010-11-12)

<http://www.ne.se/lang/indien> (2010-11-24)

<http://www.riksdagen.se/Webbnav/index.aspx?nid=410&typ=mot&rm=2007/08&bet=Ub537> (2010-12-12)

<http://www.sakerhetspolitik.se/Konflikter/Indien/Fakta-Indien/> (2010-11-17)

<http://www.salongk.se/artiklar/2009/11/20/21760994/index.xml> (2010-11-17)

- (1) [http://www.sca.com/Documents/sv/Annual\\_Reports/SCA\\_Arsredovisningen\\_2009\\_Svenska.pdf](http://www.sca.com/Documents/sv/Annual_Reports/SCA_Arsredovisningen_2009_Svenska.pdf) (2010-11-22)
- (2) <http://sca.com/sv/Press/Pressmeddelanden/Arkiv/2007/2007-03-26-SCA-och-Godrej-bildarsamriskbolag-for-hygienprodukter-i-Indien/> (2010-11-22)
- (3) <http://www.sca.com/sv/Press/Kalenderhandlingar/2010/Arsredovisning-2009/> (2010-11-22)

[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B73FJ-4BBG469-5&\\_user=745831&\\_coverDate=05%2F31%2F2001&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_origin=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&\\_view=c&\\_searchStrId=1568912743&\\_rerunOrigin=google&\\_acct=C000041498&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=745831&md5=7147943de0cb77bc69e857e3ebd909de&\\_se archetype=a](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B73FJ-4BBG469-5&_user=745831&_coverDate=05%2F31%2F2001&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&_view=c&_searchStrId=1568912743&_rerunOrigin=google&_acct=C000041498&_version=1&_urlVersion=0&_userid=745831&md5=7147943de0cb77bc69e857e3ebd909de&_se archetype=a) (2010-12-06)

- (1) [http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/rekordharva-av-mutor-chockar-indien\\_5844851.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/rekordharva-av-mutor-chockar-indien_5844851.svd) (2011-01-05)



(2) [http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/manligtkvinnligt/indiska-kvinnor-tar-for-sig-allt-mer\\_240333.svd](http://www.svd.se/nyheter/idagsidan/manligtkvinnligt/indiska-kvinnor-tar-for-sig-allt-mer_240333.svd) (2010-11-24)

(1) <http://sv.wikipedia.org/wiki/Menstruationscykel> (2010-11-23)

(2) [http://sv.wikipedia.org/wiki/Simone\\_de\\_Beauvoir](http://sv.wikipedia.org/wiki/Simone_de_Beauvoir) (2010-11-11)

(3) <http://sv.wikipedia.org/wiki/V%C3%A4stvärlden> (2010-12-06)

(4) [http://sv.wikipedia.org/wiki/V%C3%A4sterlandsk\\_kultur](http://sv.wikipedia.org/wiki/V%C3%A4sterlandsk_kultur) (2010-12-03)

[http://www.unicef.org/india/education\\_3623.htm](http://www.unicef.org/india/education_3623.htm) (2010-12-06)

[www.vikalpdesign.com](http://www.vikalpdesign.com) (2010-11-17)

## **Bilaga 1.**

### **Intervju med Bengt Järrehult 2010-11-18**

---

*Intervjun tog plats på Ekonomihögskolan i Lund och är utformad som en semistrukturerad intervju. Bengt Järrehult är Director of Idea and Knowledge management på SCA AB och Director of Innovation and Knowledge management på SCA Research.*

---

*Varför trädde ni, SCA, in på den indiska marknaden?*

Vi gjorde det då det är en emerging market. Vi inledde ett samarbete med ett samriskföretag vid namn Godrej Consumer Product Limited år 2007. Dock hade vi olika förväntningar. Vi hade olika syn på vilket segment som skulle nås. SCA ville positionera sig mot BOP segmentet medan Godrej Consumer Product Limited var mer intresserade av att positionera sig mot Top of the Pyramid segmentet.

*Varför ville ni positionera er mot BOP- segmentet?*

Vi har en ny logga "We care of life" vilket leder till att vår affärsmodell fungerar bra för just en sådan positionering. Vi vill ha ett gott syfte " We improve everyday life" och genom att hjälpa kvinnor hjälper man även samhället.

*Hur ska ni nå ut till BOP då de flesta inom segmentet är bosatta på landsbygden och kan därför inte nås utav kommersiell media i samma utsträckning som andra segment?*

Vi var mycket intresserade av att använda oss av samma strategi som Indolever det vill säga Shakti. Shakti är en kvinna som blivit, av olika anledningar, lämnad av sin man. Hon bor i byn men måste finna sätt att försörja sig. Indolever utbildar dessa kvinnor och ger dem en plattform av produkter som de ska sälja, exempelvis tvålar. De tar sig ut till byarna där de undervisar om hur de ska använda tvålen och hur de ska tvätta sig samt innebörden av god hygien. Detta ledde till att tvålförsäljningen gick i taket. Genom undervisningen kunde människor lära sig att god hälsa och hygien medförde att man inte blev lika sjuk och därför kunde arbeta mer och därmed få in mer pengar i hushållet. Med andra ord, de påvisade att det är lönsamt att vara hel och ren.

Denna strategi, Shakti, har idag spritt sig till Afrika som en viral marketing.

SCA söker nu efter nya affärsmodeller, till exempel Alexander Osterwalder som har skapat en enkel princip som handlar om att man gör en nio fältare. Han menar trots att företag har jobbat med nya teknologier så har de ändå inte fungerat i slutändan. Företag håller fast vid sina gamla affärsmodeller, exempelvis engångsbindor, vilket är något som inte är hållbart i längden på grund av

kostnader och avfall. SCA håller nu på att undersöka alternativa affärsmodeller som behandlar just detta.

I slumstäder finns det dåligt med toaletter. Om man måste gå på toa så krävs det att man har pengar då det kostar att gå på offentlig toalett. Kvinnor är ofta utsatta då det är lite skämmigt att be om pengar då det är mannen i hushållet som håller i familjens ekonomi. Detta leder till att kvinnorna går ut på nätterna. Detta är något som olika grupper utnyttjar och de våldför sig på dessa kvinnor. I och med detta har företaget Pepoople utvecklat PeePoo påsen. Detta är en påse som innehåller UREA pulver som desinficerar avföringen så att det inte doftar samt det omvandlar avföringen så att det blir ett effektivt och säkert gödsel som man sedan kan sälja.

Detta visar på utveckling och att företag är villiga att utveckla sina produkter så att de bättre lämpar sig i fattigare miljöer.

Om SCA ska gå in på den indiska marknaden med mensskydd, måste de vara brännbara då indier för det första har en samlingskultur. Därför måste de tänkta "Hållbarhet". De måste börja titta på produkter, som egentligen inte finns i verksamheten, för att få idéer. Hur kan vi, SCA, producera något hållbart till de fattiga så att de för det första har råd med det utan att vi som företag förlorar vårt "vinstdrivande tänk".

## Bilaga 2.

### Intervju med Peter Blomström 2010-12-01

---

*Intervjun tog plats på SCAs kontor i Mölndal och är utformad som en semistrukturerad intervju. Peter Blomström är utbildad kemitekniker och började jobba för SCA år 1988 och har i fyra år varit R&D ansvarig på Feminine products. Han var också på plats i Indien och var del i teamet som lanserade Libresse.*

---

*Varför valde ni Indien? Vilka andra länder med en stor andel fattiga finns ni representerade i? Varför valde ni att gå ihop med en partner och skapa ett joint venture?*

SCA vill vara ett företag som är närvarande överallt. Att SCA hittade Godrej var en anledning till att det blev av att gå in i Indien. SCA behövde hjälp med sin distribution. Om man kör från södra spetsen av Indien till Bangladesh tar det 28 dagar för en lastbil att komma fram. Tobaksbolag var de som hade bäst distribution... dock fungerade det inte att samarbeta med dem. Då dök Godrej upp och de var villiga att inleda ett samarbete. SCA hade då varit intresserade av Indien länge, men det tog tid att finna en partner. Vid en nylansering i ett nytt land tar det mycket tid och mycket pengar att göra allt själv. Det krävs även stor korg av produkter för att det skall gå runt. Det är också billigare att gå in i Indien än Kina, vilket också är en anledning till att det blev Indien först. SCAs Feminine produkter finns på de flesta andra marknader, till exempel i Nigeria. 25-30 procent av jordens befolkning kan få tag på Libresse. Inkluderas Indien blir det hela 55 procent av jordens befolkning. Samma produkter säljs överallt men under olika varumärken, därför att SCA köper upp eller in sig, i lokala företag. Sydamerika är enda platsen där SCA vuxit organiskt från grunden. En annan anledning till inträdandet i Indien var att det finns ett stort behov och en stor marknad samt att SCA inte hade någon koppling till Indien och de såg därför en möjlighet att lansera Libresse, som är varumärket som de vill använda sig av.

Den strategi som SCA tidigare har använt sig av är att hitta en partner i landet som de vill träda in på och sedan ta några delar/funktioner från SCA och implementera dem i det bolaget för att sedan låta det växa. En sådan strategi går ut på att ha en långsiktig planering och långsiktiga mål. Detta är något som idag inte fungerar då ingen vill eller vågar riskera att ha långsiktiga mål där de först efter kanske 15-20 år gör vinst. Istället startade SCA och partnern Godrej ett nytt bolag med en styrelse som innefattade personer från Godrej samt personer från SCA för att på så sätt få så mycket kunskap och integration som möjligt. Man tog det väldigt lugnt med uppbyggnaden och gick noggrant igenom detaljer. Styrelsen träffades en vecka i månaden. Planen var att lansera Libresse, babyblöjorna Libero och inkontinensprodukterna Tena samt att bygga en fabrik, allt inom en tidsram på 24

månader. Man hade en loka chef som rapporterade och uppdaterade styrelsen om hur allt gick. Peter var i denna process "programansvarig" och hjälpte den lokala chefen.

*Vilka svårigheter gällande kulturella värderingar och normer möttes ni utav under denna tid?*

Kulturella svårigheter möter man överallt, men de blir mer synliga och konkreta när man träder in som västerländskt företag i ett land som Indien som är så pass format av sina kulturella värderingar och normer. Ett exempel var när det kom till vår fabrik som vi skulle bygga.. I Indien är energiflöden mycket viktiga och i en fabrik ska energiflödet gå i samma riktning som produktionen i fabriken. När detta inte var fallet bestämdes det att man var tvungen att vrida hela konstruktionen 90 grader. Om SCA inte hade gått med på detta hade det varit omöjligt att hitta arbetskraft till fabriken.

Människors attityder, värderingar och synsätt varierar beroende på vart i landet man är, något som de noterade. I Calcutta möttes de utav rökelseceremonier medan i andra delar var välkommandet helt annat då attityden gentemot dem varierade.

En annan kulturell skillnad som de noterade var att bland alla 3000 säljare som joint venture företaget Godrej hade, fanns det inte en enda kvinna. Detta berodde dock inte på att de uppfattade kvinnor som en icke kapabla säljare. Det berodde på, enligt Godrej, att de områden där säljarna var närvarade i inte var lämpade för kvinnor, då områdena var "knepig" ställen och de kunde därför inte be en kvinna att utsätta sig för detta.

*Vilka andra svårigheter möttes ni utav?*

En utav de största svårigheterna i Indien är den enorma okunskap som råder. När Marketing managern för Libresse, som för övrigt var enda kvinnan, skulle instruera säljarna om produkten var hon tvungen att först gå igenom det biologiska, och förklara vad menstruation är. Säljarna var helt omedvetna om vad menstruation var, varför kvinnor hade det, att menstruation är ett hälsotecken som även visar att kvinnan kan få barn. Med andra ord kopplingen mellan menstruation och "nytt liv". På grund av okunskapen vet inte heller säljarna, eller befolkningen för den delen, vad ett menstruationsskydd är eller hur det ser ut.

Okunskapen har lett till att det är väldigt tyst om menstruation och menstruationsskydd. Detta "hysch hysch" påverkar kvinnorna vilket leder till att de skäms för att köpa produkten. Produkterna göms i butikerna, vilket leder till att om man inte vet vad man letar efter så hittar man det inte. Om man skulle hitta menstruationsskydd så skulle butiksägaren snabbt lägga produkten i en svart påse så att det inte syns vad man har köpt. Med andra ord, produkten är inget som vare sig säljaren eller köparen skyltar med, vilket leder till ännu mer "hysch hysch".

### *Hur såg distributionen ut i Indien?*

Distributionen är en av de största utmaningarna i Indien. Från södra spetsen i Indien till Bangladesh tar det 28 dagar att köra. Detta leder till frågor som "Kan vi verkligen få våra produkter dit vi vill?". De som har bäst distribution i Indien är tobaksbolag. SCA samtalade mycket med ett tobaksföretag för att därifrån lära sig om hur man kan minimera distributionssvårigheterna så mycket som möjligt.

Det finns omkring sju miljoner ställen i Indien där man kan handla konsumtionsvaror. Utav dessa är det enbart 600 000- 700 000 ställen som säljer feminine produkter. På grund av detta förstod man att feminine produkterna måste synas mer på de platser som de säljs på. Tamponger var aldrig något som SCA satsade på då efterfrågan på dem var mer eller mindre icke existerande. För bindorna utvecklade man "hyllor", i form av plastfickor som kunde hängas upp i butiken på väggarna eller på krokar. De införde även styckförsäljning för att möta efterfrågan då många kvinnor i Indien tänker mer i banor, "Nu har jag mens, hur många bindor har jag råd med?" De köper kanske 2-3 stycken bindor per menstruationscykel för att sedan även använda sig av substitut såsom tygstycken etcetera. Detta kan jämföras med vanorna i västvärden där kvinnor nästintill bunkrar upp med bindpaket hemma för att aldrig riskera att få slut på bindor hemma.

### *Hur såg konkurrenssituationen ut i Indie gällande feminine produkter? Hur resonerade ni när det kom till prissättningen av feminine produkten Libresse?*

Konkurrenssituationen i Indien ser ut på följande sätt: penetrationen för feminine i Indien är, om man räknar med att en kvinna använder 12-15 produkter under en menstruationscykel med hur mycket som säljs cirka sju procent. Om man då tar med i beräkningarna att kvinnor i Indien bara använder 3-4 skydd per menstruationscykel är marknadspenetrationen 25 procent. Man kan inte som företag tro att man kan få 100 procent av marknaden, det inte är realistiskt. Man konkurrerar därför på dessa dryga procent. Det är omkring 3-4 företag som håller på med samma sorts verksamhet och dessa företag är etablerade nästintill överallt. Konkurrenssituationen är dock mindre i Indien än i Kina, detta beror på att det inte finns någon inhemsk tillverkning i Indien. Dessvärre har Indien skyhöga tullar som uppgår till cirka 25 procent, vilket kan jämföras med exempelvis Peru som har tullar på bara några få procent. Procter and Gamble, med deras varumärke Whisperers, har funnits i Indien i 15 år och har positionerat sig som en produkt av hög kvalitet med högt pris. Normalt satsar man mycket tid och pengar på varumärken först. Förväntningarna byggs upp för att sedan kunna ta betalt.

Prissättningen för feminine produkterna var enkel då det redan fanns färdiga segment på marknaden; Tunna bindor är automatiskt dyrare och riktar sig därför till premiumsegmentet och

tjocka bindor är billigare och säljs i större antal. SCA behövde bara ställa sig frågan: "Vill vi vara billigare?" Då svaret var "Ja" kom fölfrågan om hur mycket billigare. Allt handlar därefter om distribution och fraktkostnader.

SCA konkurrerade inte med tunna bindor. Japaner hade premium marknaden med riktiga lyxbindor. De gjorde varumärkessatsningen med mycket satsat kapital och högt pris på produkterna.

SCA hade inte positionen att använda sig av samma strategi som Procter and Gamble utan de var tvungna att prisa in sig. SCAs feminine produkter låga cirka 3-4 INR under Procter and Gamble i paketpris. På de billiga och tjocka bindorna hade SCA lagt sig rejält under deras prisnivå.

*Hur resonerade ni gällande vilka marknadsföringskanaler ni skulle välja, i och med att en stor del av den indiska befolkningen lever under fattiga förhållanden och därför inte kan nås av de marknadsföringskanaler som finns i västvärlden?*

Tv, internet och print är de kanaler som finns. Om kunderna inte kan nås med dessa kanaler så är de svåra att betrakta som målgrupp. på 5-10 års sikt finns möjlighet att nå kvinnor via gravid-grupper. Men ur ett företagsperspektiv är det inte så intressanta då det finns människor i Indien som kan betala, då går de först. Eftersom SCA inte är störst på marknaden så känns inte ansvaret som SCAs heller. SCA drev dock igenom mot Godrejs vilja att sälja styckevis för att nå fler kvinnor på grund av viljan att ta socialt ansvar. De använde argument att om en kvinna köper Libresse som sin första binda är hon billigt övervunnen till Libresse. Det är dyrare att få en kvinna att byta över från ett annat märke, exempelvis Procter and Gambles Whisperer.

En långsiktig planering var inte intressant då alldeles för många lever under "Ok" omständigheter. Sydspetsen består utav 4 delstater, vilka anses vara de delstaterna med högst och bäst levnadsstandard. I enbart dessa stater når man miljontals människor Det är även billigare att lansera och marknadsföra sina produkter i dessa stater i och med att de har sina egna språk. Norrut talar alla hindi och engelska. Detta betyder att det är mycket dyrare att köpa reklam i norr då man når så många människor. Många företag går därför först in i söder.

*Vilka svårigheter mötets ni av när det kom till marknadsföring?*

En av de största svårigheterna är att menstruation är så tabubelagt. En annan svårighet var själva försäljningen. Man använde sig av samma säljare för både babyblöjor och feminine produkter. Babyblöjor var enkelt och snabbt att sälja, dessvärre var det inte detsamma för feminine produkterna. Det var en stor utmaning att få sålt Libresse. Okunskap och ovana att prata om

produkten och menstruation var det största hindret. SCA träffade en man som var säljchef för södra Mumba. Mumbai har en befolkning på omkring 17 miljoner personer.

Detta kan i sin tur jämföras med att man i Sverige har omkring 10 säljchefer. Denna man hade 175 personer som jobbade för honom och han var ansvarig för cirka 800-900 säljare som var verksamma i hans region. Varje säljare hade ett antal gator som de var ansvariga för. Varje gata hade ett tiotal butiker. Butikerna är små vilket leder till att köer lätt uppstår. Dessa säljare ställer sig då i dessa köer för att invänta sin tur att marknadsföra sin produkt för butiksägaren. När säljaren står på tur har han kanske 10 minuter att promota produkten. Säljaren hinner inte på denna tid ge tillräckligt med information om produkten och då ämnet är tabu leder det till att säljaren kanske inte är så klar och tydlig som han borde. Om butiksägaren skulle ta emot produkten och välja att ta in den i sin butik är nästa svårighet att förhållandet mellan säljare och butiksägare är relativt personligt. I och med att säljaren har sina gator som han går på är relativt ofta i butiken med nya produkter. Feedbacken blir med andra ord direkt. Om då produkten inte säljs, ifrågasätts säljaren av butiksägaren. Att hålla ett försvarstal är då svårt för säljaren som inte är bekväm från första början att behöva sälja denna produkt.

*Varför blev det som det blev, med andra ord att samarbetet upplöstes och ni trädde ut från den indiska marknaden?*

Ett problem var att Godrej inte ville satsa långsiktigt, de hade en stabil situation och hade ingen anledning att binda upp kapital och bygga en fabrik, som SCA ville.

Ett annat problem var helt enkelt att säljarna hade problem att sälja in till butikerna. Enligt tester så var ju produkterna uppskattade av målgruppen rent rationellt sätt. Ytmaterial, allt var bra. Men man kommer tyvärr inte så långt. SCA undervärderade dessa svårigheter – att användarna låg så långt bak i kedjan. Det skapade större svårigheter än väntat. Affärsinnehavarna känner ju sina kunder. De kan säga att "jag kommer att behöva blöjor, mina kunder är gravida." Detta hände dock aldrig med feminine produkter, trots att det är lätt att uppskatta möjlig försäljning baserat på antalet kvinnor i kundkretsen.

*Hur ser ni på framtiden i Indien?*

Det krävs långsiktig planering och långsiktiga mål för en lansering i Indien med positionering på Bottom of the Pyramid segmentet. Idag är definitionen av "långsiktighet" inte den samma. Idag är en långsiktig planering en planering som rörs sig inom en tidsram på 3-5 år. Detta kan jämföras med förr, då en långsiktig planering rörde sig om 15-20 år. Normer har ändrats och själva vinstdrivandet inom företaget tar allt mer plats och influerar företagets strategier allt mer. Företag är inte villiga att



vänta 10 år innan de börjar generera vinst. Med detta i åtanke, någon måste ta det första steget att ge kunskapen till befolkningen om menstruation och menstruationsskydd innan nya företag är villiga att träda in på den indiska marknaden. Grovgörot/"Uppförbacken" är för brant och för riskfylld och tar för lång tid. Dock, om någon lyckas med detta, är Indien en stor guldgruva.

*Tror du på att marknadsföra varor till de fattiga segmenten generellt? Tror du att det kan hjälpa dem till ett rikare liv i längden?*

Fattiga har höga förväntningar, fast de inte har pengar. De är inte villiga att betala för gamla produkter. De ser vad som finns och vill ha lika bra saker som alla andra. Detta sätter press på företagen. Exempelvis inom barnblöjor är det likadana blöjor som säljs i Indien och i USA vilket sätter press på tillverkningskostnaderna. Det finns en teknik som är ca 10 år gammal som gör väldigt billiga blöjor som kan läcka vid enstaka tillfällen, men de säljer inte alls.

Kulturella problem som företag drabbas av är inte lätta att lösa. Det tar tid att förändra attityder, inga företag kan satsa på så lång sikt. Problemet med den bristande långsiktigheten i affärer skapar problem att starta upp verksamheter.

Indien har också jättehöga tullar, 25 procent, jämfört med andra länder för att skydda inhemsk produktion. Paradoxalt nog finns ingen inhemsk produktion av bindor, dessutom är byråkratin hemsk för utländska företag att komma in i Indien. Retail är också förbjudet i flera stater och ej välkommet i resten. Carrefour och andra stora kedjor som finns i till exempel Kina finns inte i Indien. Detta gör utvecklingen långsammare, de vill göra på sitt sätt.

*Spenderade du tid med målgruppen?*

SCAs reklambyrå ordnade en workshop dit säljare, chefer och lokala kvinnor var inbjudna. Detta för att alla skulle få förståelse för målgruppen och produkterna. Helst ville SCA att hembesök skulle ordnas, men det var omöjligt på grund av kulturella skäl.

Dessa fotografier visar de kurser där säljarna på Godrej Consumer Limited fick lära sig om kvinnans menstruationscykel och om hur menstruationsskydden fungerar.

Detta foto visar samriskbolagets marketing manager som höll i utbildningen.



Detta foto visar en del av försäljningsstyrkans första kontakt med Libresse produkterna.

